



ISG – INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: Gestão das Tecnologias de Informação e Comunicação no Ensino Superior Para o Desenvolvimento de Carreiras Nas Organizações.

LUIZ CARLOS DE OLIVEIRA

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Orientador: Prof. Doutor Miguel Varela

LISBOA

2019

Resumo

Este trabalho buscou analisar as competências e habilidades que os discentes contemplam, enquanto utilizam as Tecnologias da Informação e Comunicação no processo de aprendizagem, para o desenvolvimento de carreiras. É uma pesquisa de campo, exploratória, com tratamento quantitativo e qualitativo. Foram utilizados 45 questionários em uma empresa e uma Instituição de Ensino Superior. O questionário possui duas etapas, que viabilizaram caracterizar o jeito daqueles que responderam e o cenário que se encontram perante as tecnologias e suas carreiras na corporação, via educação superior. Os resultados recebidos foram analisados pela estatística descritiva. O problema estudado foi saber em que medida o emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação, podem melhorar a aprendizagem dos discentes pesquisados, nos cursos de graduação a distância, para o desenvolvimento de carreiras, levando-se em consideração os fatores escolhidos para o estudo. As respostas recebidas denotam que a percepção sobre o progresso da aprendizagem, através da educação a distância é essencial, aliado à compreensão do uso das tecnologias, tão eficazes nas corporações do mundo contemporâneo. A pesquisa permitiu apresentar um panorama dos colaboradores e estudantes em relação aos obstáculos afrontados. Esta pesquisa indica o prosseguimento da investigação por outras corporações e sua legitimização em processos perenes.

Palavras-chave: Educação, Tecnologia, Carreiras, Empresa, Competências.

Abstract

This paper aimed to analyze the competences and skills that students contemplate, while using Information and Communication Technologies in the learning process, for career development. It is an exploratory field research with quantitative and qualitative treatment. Forty-five questionnaires were used in one company and one Higher Education Institution. The questionnaire has two stages, which made it possible to characterize the way of those who responded and the scenario that is facing the technologies and their careers in the corporation, through higher education. The results received were analyzed by descriptive statistics. The problem studied was to what extent the use of Information and Communication Technologies, can improve the learning of students surveyed, in distance learning undergraduate courses, for career development, taking into account the factors chosen for the study. The responses indicate that the perception of the progress of learning through distance education is essential, together with the understanding of the use of technologies, so effective in corporations of the contemporary world. The research allowed to present an overview of the collaborators and students regarding the obstacles faced. This research indicates further investigation by other corporations and their legitimization in perennial proceedings.

Keywords: Education, Technology, Careers, Company, Ability.

Agradecimentos

Agradeço a todos aqueles que de forma direta ou indireta deram sustento, no período de concepção deste trabalho, transmitindo força, considerações incentivadoras e fé.

Reitero o mais acentuado agradecimento ao Professor Doutor Miguel Varela pelo trabalho irreparável na orientação desta pesquisa, delineado pelo seu profundo conhecimento e relevante acerto científico.

Um inevitável gratifico ao meu amigo Jarpa Aramis que colaborou neste estudo, através do compartilhamento de sua expertise técnico-profissional e o motor impulsionador para que eu jamais desistisse.

A minha família e, em especial, a minha esposa Roberta que ofertou seu apoio incondicional, sempre ponderada na emissão de suas ideias, para a consecução desta pesquisa científica.

Persistirei até obter o êxito.

Simbologia e Abreviaturas

AVA - Ambiente Virtual de Aprendizagem

CNE - Conselho Nacional de Educação

CHA - Conhecimento, Habilidade e Atitude

EAD - Educação a Distância

EC - Educação Corporativa

IoT - Internet of Things

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEB - Movimento de Educação de Base

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SESC - Serviço Social do Comércio

UA - Universidade Acadêmica

UC - Universidade Corporativa

Índice Geral

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos.....	iii
Simbologia e Abreviaturas	iv
Índices	v
Índice Geral	v
Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Quadros	ix
Índice de Tabelas	x
Índice de Anexos	x
1 Introdução	11
1.1 Problema	13
1.2 Objetivo Geral	13
1.3 Objetivos Específicos.....	13
1.4 Justificativa	14
2 Referencial Teórico.....	15
2.1 Breve Histórico da EAD	15
2.2 As TICs e a EAD.....	18
2.3 EAD no Ensino Superior	19
2.4 RH e EAD	21
2.5 Gestão da EAD	24
2.6 Modelo de Gestão de EAD	28
3 Desenvolvimento de Carreiras nas Organizações	29
3.1 Gestão e Desenvolvimento de Carreiras nas Organizações.....	32
3.2 Plano de Carreiras	33
3.3 Gestão por Competências.....	35
3.4 O Profissional e a Empresa Moderna.....	36
4 EAD na Educação Corporativa	39
4.1 Importância e Atividade.....	43
4.2 Instrumentos usados na EC a Distância.....	45
4.3 Educação e Empresas	50
4.4 Estabelecendo a Ligação Entre Desenvolvimento de Talentos e Estratégias	54
4.5 Novos Paradigmas da Relação Empresa, TIC e EAD	55

4.6 Desenvolvimento de Competências Docentes na Educação Corporativa	58
5 O Método.....	62
5.1 Tipo de pesquisa.....	63
5.2 Universo, amostra e escolha dos sujeitos	63
5.3 Coleta dos dados.....	64
5.4 Análise e interpretação dos dados.....	66
6 Conclusão	86
Referências Bibliográficas	88
Anexo A.....	94

Índice de Figuras

Figura 1: Gestão da EAD	28
Figura 2: Gestão do capital humano	31
Figura 3: Carreira baseada em cargos <i>versus</i> carreira por competência	33
Figura 4: Modelo de universidade corporativa	54
Figura 5: Educação corporativa no Brasil - principais características	55
Figura 6: Cargo dos profissionais treinados nas UC.....	56
Figura 7: As três dimensões da competência	59

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Nível Hierárquico.....	67
Gráfico 2: Tempo de serviço.....	68
Gráfico 3: Treinamento ou capacitação	69
Gráfico 4: Cursos oferecidos	70
Gráfico 5: Áreas temáticas.....	71
Gráfico 6: Ascensão profissional	72
Gráfico 7: Habilidades adquiridas	72
Gráfico 8: Ensino superior em sintonia	73
Gráfico 9: Preterido em promoção.....	74
Gráfico 10: EC como ferramenta estratégica.....	75
Gráfico 11: Aptidão no uso das TICs	76
Gráfico 12: Dificuldade desenvolver carreira	77
Gráfico 13: Plataforma EAD.....	78
Gráfico 14: TICs em sala de aula	79
Gráfico 15: utilização computadores.....	80
Gráfico 16: Treinamento para utilizar as TICs	81
Gráfico 17: Dificuldade para usar as TICs	82
Gráfico 18: TICs usadas em sala de aula	83
Gráfico 19: gestão das TICs para a formação em nível superior	84

Índice de Quadros

Quadro 1: Comparação entre centro de treinamento e UC	57
Quadro 2: Características do questionário.....	65

Índice de Tabelas

Tabela 1: Distribuição do treinamento por forma de entrega nas empresas.....	41
Tabela 2: Nível Hierárquico	67
Tabela 3: Tempo de serviço	67
Tabela 4: Treinamento ou capacitação.....	68
Tabela 5: Cursos oferecidos	69
Tabela 6: Áreas temáticas	70
Tabela 7: Ascensão profissional	71
Tabela 8: Habilidades adquiridas.....	72
Tabela 9: Ensino superior em sintonia.....	73
Tabela 10: Preterido em promoção	74
Tabela 11: EC como ferramenta estratégica	74
Tabela 12: Aptidão no uso das TICs.....	75
Tabela 13: Dificuldade desenvolver carreira.....	76
Tabela 14: Plataforma EAD	77
Tabela 15: TICs em sala de aula	78
Tabela 16: utilização computadores	79
Tabela 17: Treinamento para utilizar as TICs	80
Tabela 18: Dificuldade para usar as TICs.....	81
Tabela 19: TICs usadas em sala de aula.....	82
Tabela 20: gestão das TICs para a formação em nível superior.....	83

Índice de Anexo

Anexo A: O questionário.....	94
------------------------------	----

INTRODUÇÃO

O período recente foi determinado por grandes mudanças no progresso cultural, somado a inovação tecnológica e seus resultados que determinaram uma nova ordem econômica e social nos mais diversos cenários da vida humana. Contudo, o crescente desenvolvimento financeiro, com intensos ganhos de produtividade e padrão de mercado de grande dimensão, desenhou o percurso de pouco mais de trinta anos, sobretudo nos países mais ricos.

Conectado a esse acontecimento global, os indivíduos tem acesso aos mais variados meios de comunicação remota, ou seja, mesmo em longas distâncias, obter um curso superior, passou a ser uma realidade. Assim, ocorre um incremento na educação universitária. Os requisitos da dinâmica capitalista, suas atribuições e *status* que esse nível de formação passou a exigir, da mesma maneira que se demanda por mais bens materiais, neste atual cenário, deve-se requerer também por novos conhecimentos. A sociedade inovadora resume o aparecimento de um modelo, no qual a informação é a matéria-prima principal.

Marcante passo na propagação do ensino superior sobreveio com a instauração da modalidade a distância. Essa tentativa, com nuances segundo o modo de operação, é de cunho mundial, como ilustrado pela britânica *Open University*, pioneira e mentora para várias ações do gênero.

Neste cenário, a EAD (Educação a Distância) foi estabelecida como o modelo educacional, em que estudantes e professores são separados no tempo e espaço, portanto, o gerenciamento e o uso dos meios e tecnologias de informação e comunicação são de suma importância. Esse formato é regulamentado por lei singular e consegue ser instituído desde o ensino fundamental até a educação superior e corporativa.

Contudo, o mundo moderno atravessa por incalculáveis modificações resultantes dos impactos determinados pelos progressos tecnológicos, sobretudo os decorrentes das inovações no ramo da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

O acelerado avanço dessas tecnologias estimula duráveis transformações em partes da coletividade, pois uma enorme e intrincada malha de meios de

comunicação, estabelecidos em diversas nações, conecta indivíduos e instituições de modo contínuo, chegando às habitações, companhias e a estabelecimentos de ensino, alterando condutas individuais e de grupos sociais (Kenski, 2017).

O emprego das TIC's e suas decorrências na educação têm sido item de estudo de vários autores na área da Tecnologia Educacional: (Abbad et al., 2010; Moore e Kearsley, 2013). Todavia, o uso da inovação na didática é acolhido como um processo ativo e que incita grande ponderação. Tal fato acontece também pela aplicação de novas práticas pedagógicas e metodologias de ensino-aprendizagem, que são modificadas à medida que sofrem alterações no cenário contemporâneo.

Ofertar cursos de nível superior com instrumentos procedentes das TICs, com qualidade, pode ser acatado como um dos fundamentais desafios afrontados pelas instituições de ensino superior que operam ou que projetam atuar no EAD, postulam Junior, Meneses e Ferreira (2012).

Entretanto, por não ser um procedimento unidimensional, analisar e entender a utilização e a integração das TICs no ensino superior constitui explorar situações de transformação e reforma. Esse processo de inovação, especialmente tecnológica, abrange mudanças na sociedade, instituições, indivíduos e estabelece uma nova atitude nos atores envolvidos no sistema educativo e nas corporações.

A educação passou a adotar padrões de propagação de modernidades tecnológicas como referência, para a inserção das TICs na educação e sobre a compreensão gerada por esse modelo, sob a visão dos alunos, docentes e gestores de instituições de ensino superior, incluindo as Universidades Corporativas (Perez et al., 2012).

No entanto, é notório que os indivíduos fazem uso do ciberespaço com maior intensidade, e estão absolutamente desatando-se da obrigação de ficarem parados diante de um aparelho fixo, para assim experimentar o mundo virtual, independe do ambiente onde se localiza o indivíduo que o utiliza. Uma vivência admissível, mesmo em trânsito e é incrementada em virtude da portabilidade dos *hardwares* que conectam o usuário ao ciberespaço. São exemplares desses

periféricos, os equipamentos eletrônicos que podem ser transportados facilmente.

Em um mundo globalizado, o conhecimento se torna um diferencial. Sua validade, no entanto, expira-se rapidamente, tendo em vista a utilização das TICs. A percepção dessa realidade faz com que as organizações invistam em modelos de gestão organizacional que busquem alinhar os processos de aprendizagem aos objetivos estratégicos como forma de garantir vantagem competitiva, o que tem lhes impulsionado a aderir a Educação Corporativa (EC) em seus processos de ocupação profissional, para o incremento de suas carreiras nas organizações (Meister, 1999; Eboli, 2001).

1.1 O problema

A Educação a Distância é o método que consiste no complexo sistema de interações comportamentais que acontece com a aplicação de novas tecnologias inseridas no cenário escolar, com alunos e docentes exprimindo trabalhos educativos em locais ou ocasiões diversas (Brasil, 2015).

Diante do incremento na modalidade EAD, nos últimos anos, existiu a carência de serem implementadas gestões, ações e técnicas rotineiras nos processos de ensino-aprendizagem no ensino superior, que afetam diretamente os alunos que estudam através deste método.

Nesse enredo, manifesta-se a inquietude do investigador: Em que medida o emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação, podem melhorar a aprendizagem dos discentes, nos cursos de graduação a distância, para o desenvolvimento de carreiras?

1.2 Objetivo geral

Analisar as competências e habilidades que os alunos contemplam, no decorrer do uso das TICs, para o desenvolvimento de carreiras.

1.3 Objetivos específicos

Para se chegar ao cumprimento do objetivo geral, foram determinados os objetivos específicos:

- a) Reconhecer a metodologia EAD, praticada na Educação Corporativa;
- b) Analisar o uso das ferramentas empregadas pelos alunos e docentes da EAD; e
- c) Avaliar a capacitação dos professores e alunos que utilizam a Educação

Corporativa EAD.

1.4 Justificativa

No recente período mediado pela influência da tecnologia, a rede mundial de computadores e os instrumentos da TIC são os pontos-chave de modificação, enquanto método progressista e capaz de instituir modernos conceitos de interação social. Elas originaram a organização social numa universal liberdade, onde a simultaneidade e o momento real suprimiram o espaço e a interconexão sobrepuja literalmente o tempo (Levy, 2015).

Pesquisas sinalizam demandas essenciais sobre a mudança metodológica na Educação da sociedade atual, perante as TICs, sobretudo, na modalidade EAD. O modelo a distância tem sido utilizado na formação superior universal, bem como na formação profissional específica e na gestão corporativa (Mendonça, 2013).

Esta investigação é de ampla relevância, essencialmente no ângulo acadêmico, diante do incremento na quantidade de Instituições de Ensino Superior (IES) que utilizam o método EAD. Entretanto, importante passo na difusão do ensino superior no Brasil, sobreveio com o advento deste modal, e da inerente potencialidade para o aprofundamento intelectual e o fortalecimento técnico e profissional a nível local, nacional e na formação do Capital Humano.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Breve histórico da EAD

O processo histórico da EAD foi caracterizado por experimentos, sucessos e fracassos. Sua procedência foi assinalada através da educação por cartas e mensagens, predominantemente no início do século XIX e com relevante difusão na metade do século XX.

Todavia, é neste período que aparecem “os enormes sistemas de educação superior a distância, inicialmente na Europa e depois no Canadá, Estados Unidos e Austrália”, e posteriormente se estende aos países adiantados e para outros em desenvolvimento (Guimarães, 1997, p. 3).

Sobre à implantação da EAD no Brasil, destaca-se o estabelecimento das "Escolas Internacionais", que em 1904, representavam corporações dos Estados Unidos. Além do Jornal do Brasil, que iniciou suas atividades em 1891, divulgando em sua primeira edição nas páginas dos classificados, anúncio que ofertava a profissionalização de datilógrafo, por correspondência, isto corrobora como existia tentativa em busca de opções para melhorar a educação nacional.

A prática da EAD, no Brasil, cresceu através das correspondências, que no início existiam vários impedimentos, como a falta de rapidez com que era realizado o trabalho na distribuição das cartas, o raro estímulo ganho de instituições de ensino e agências governamentais, que assim comprometeram a eficácia da EAD.

No início dos anos de 1920, foi estabelecida a Transmissora Sociedade do Rio de Janeiro, por uma equipe conduzida pelo Henrique Morize e Roquete Pinto, começando a divulgação do saber através da radiodifusão. A estação foi cedida ao Ministério da Educação e Saúde em meados de 1937, e depois foi instituído o Serviço de Radiodifusão Educativa do Ministério da Educação.

Sobretudo, nota-se que no início do século XX, aprimorou-se o método empregado no ensino por correspondência, em função do aparecimento de meios de divulgação para a população como o rádio, que teve fundamental aplicação sobretudo na área campestre. A radiodifusão trouxe benefícios na disseminação do conhecimento, por não ser oneroso e pela facilidade de acesso dos moradores das regiões mais distantes das grandes cidades. A transmissão de programas alcançou cidades que não tinham energia elétrica, proporcionando a divulgação de técnicas de melhoria na prática da EAD.

Em 1939 fundou-se na capital paulista o Instituto Rádio Técnico Monitor, que permitiu a transmissão do conhecimento por meio da eletrônica. Já no ano de 1941 nasceu o Instituto Universal Brasileiro, cujo propósito era o preparo técnico de classe fundamental e médio. Não obstante, em 1946 uma nova meta essencial para a EAD foi o empreendimento do SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial) em ampliar eventos a distância no Rio de Janeiro e em São Paulo, promovendo o ensino a vários discentes.

Em 1947, o SENAC e o Serviço Social do Comércio (SESC) em conjunto com as Transmissoras Associadas implantaram a Universidade do Ar que do mesmo modo utilizava o rádio com a finalidade de treinar comerciantes e seus colaboradores em técnicas comerciais. Ademais, foi bastante relevante o fomento do Movimento de Educação de Base (MEB) nos anos de 1960, para ensinar adolescentes e adultos através das "escolas radiofônicas", em particular no Norte e Nordeste do Brasil. No entanto, o MEB não obteve sucesso.

Com o advento das emissoras de televisão, programas gravados e ao vivo iniciaram suas atividades como modo de divulgação para o povo. No percurso dos anos de 1960, diferentes iniciativas em todo o mundo alteraram o panorama da EAD, foram empregadas fortemente meios como a radiodifusão e os televisores. “Em nosso país, o Telecurso Segundo e Primeiro Graus da Fundação Roberto Marinho apareceu na década de 1970 e tinha como objetivo proporcionar cursos supletivos a distância. Esse projeto de grande êxito, existe até hoje (Romani, 2000, p. 26)”.

Diversas instituições de ensino a distância apareceram no transcurso dos anos, fomentando a EAD pelo Brasil, contudo, a maior parte dessas instituições preferiu utilizar a correspondência. Todavia, no final dos anos de 1970 várias instituições educacionais usaram o método EAD.

Os anos de 1980 foram importantes devido ao início da utilização das redes de computadores, o que modificou o modo de expandir a EAD. Em função da consolidação da rede de computadores interligados como recurso apropriado de comunicação, investigadores no mundo, vislumbraram na rede, um espaço para disseminar as inovações nos processos educativos. Com o compromisso dos especialistas em educação juntamente com os pesquisadores da computação, democratizaram o ingresso das pessoas comuns nas salas de aula cibernéticas.

Conforme Rumble (1996, p. 2-3), o progresso científico modificou os moldes de organização dos estudos em EAD, é possível constatar no decorrer dos anos quatro diferentes gerações tecnológicas: a primeira evoluiu a partir de 1840 e fundamentava-se especificamente no texto escrito; a segunda, a partir de 1950, usou da TV e do som; a terceira, entre 1960-1970, mixou as ferramentas das outras duas gerações, efetivando uma tática de multimeios; e, em último a quarta geração, que criou ferramentas de comunicação intermediados através do computador, como as conferências e o correio eletrônico, que favoreceu o início das precedentes universidades virtuais que utilizavam o computador.

O Brasil vivencia distintas modificações na área da educação, as novas tecnologias fomentam o incremento da EAD e uma extensão bem mais ampla de conhecimentos e instruções. Isso pode ser notado nas circunstâncias em que o ensino normatizado é de difícil admissão, pois os alunos habitam em área geograficamente remota ou por perdurar um déficit nas condições sócio-econômicas que inibem o ingresso aos cursos de ensino fundamental, médio ou superior em período adequado.

Popularizar o acesso à educação é tema recorrente que circula nas discussões voltadas para a educação no mundo contemporâneo. Nesse contexto, é fácil observar a relevância da EAD, para que não se limite a localização espacial de estudantes, docentes e instituições de ensino superior, visto que a democratização do ensino torna-se factível, pois não encontra impedimentos de acolhimento, sobretudo no mundo corporativo.

Contudo, a EAD no Brasil foi fomentada por conta do artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que postula: “O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de educação a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.” Assim, a EAD é parte integrante das políticas públicas da educação.

No entanto, Maia e Mattar (2007) postulam que a EAD é um formato de educação no qual professor e alunos estão em locais físicos distintos, delineada por instituições e que emprega tecnologias de comunicação.

Para Preti (2010), a EAD deve ser vista como um tipo de educação que concede a partilha e a conversa entre pessoas em busca da construção de expressões sociais, que admitem o arranjo de um ambiente de conversação entre as pessoas do ato educativo.

Conforme Kearsley (2013), EAD é o aprendizado delineado que sobrevém rotineiramente em um local divergente do de ensino, definindo condutas exclusivas de elaboração de curso e comunicação através de diversas tecnologias e ajustamentos organizacionais e administrativos especiais.

A Educação Superior é aplicada por universidades e faculdades, públicas ou particulares, com diversos níveis de domínio ou especialização, disponível aos estudantes que terminaram o ensino médio ou equivalente e admitido em concurso público (Brasil, 2005).

Em paralelo, o ensino presencial exige do educando, conforme as regras vigentes ou regimentos internos, que estabelecem uma porcentagem de 75% de frequência, no mínimo, às tarefas estabelecidas e sem faltas nas avaliações. De acordo com a história, é a modalidade mais comum no ensino regular brasileiro. Segundo o artigo 47, § 3º, da LDB, considerando os formatos da EAD, a presença de docentes e estudantes na educação superior é compulsória.

2.2 As TICs e a educação a distância

A utilização das TICs como instrumentos na educação preconiza o processo de ensino-aprendizagem, desde que sua aplicação ocorra corretamente, com o objetivo de continuar a melhorar a performance e o aprendizado dos discentes, que podem apresentar dificuldades em absorver o conteúdo ministrado de modo tradicional.

Um grande desafio a ser abordado por grande parte das escolas é compreender como incluir as TICs no treinamento dos jovens, entretanto, ignoram que esses juvenis já manuseiam regularmente as tecnologias no seu cotidiano, como exemplo a internet, que pode ser empregada como outro meio de investigação, com vários pontos de vista e diversos autores de conteúdo, seja por vídeo, textos, imagens e sons.

Atualmente, fala-se muito em modernas habilidades pedagógicas coerentes com a expansão das TICs. Essas inéditas oportunidades, entretanto, se mostram contextualizadas a uma veracidade, de acordo com Coll (2010), definida por distintas formas de instituição financeira, urbana, política e educativa e que são identificadas pela designação de Sociedade da Informação (SI) e são chamadas de TICs.

Contudo, as TICs ajudam com o processo ensino-aprendizagem formal,

aliado as modernas atividades da sociedade. Esses novos conceitos são compreendidos de forma mais presente, já que pessoas de localidades diferentes conseguem se comunicar e compartilhar o conhecimento em momentos e espaços distintos (Mattar, 2010).

A metodologia educativa mediada pelas TICs contrai dimensões que necessitam ser exploradas, conforme os aspectos da era das redes de conexões digitais. Os vínculos educativos permitem trocas comunicativas multidirecionadas, baseadas no conhecimento, na colaboração e no diálogo entre todos os agentes, por meio da escola que aplica as tecnologias educacionais. Descumprindo assim, com os antigos padrões pedagógicos apoiados na comunicação unilateral que ampara o educador, sem mensurar as características dos alunos (Neto, 2010).

É irrefutável que a EAD consegue alcançar aonde o ensino presencial não chega, abarcando uma parcela da sociedade, que seria excluída do ensino superior no formato presencial. Contudo, a difusão da EAD, nos momentos atuais, é regulada ao avanço das TICs, e se ajustam do mesmo modo, às exigências da comunidade atual que requer rapidez e versatilidade.

Ademais, Belloni (2015) confirma esse raciocínio assinalando que a sociedade moderna requer pessoas que saibam trabalhar em grupo, ajustar-se a novas circunstâncias, instituir sua vida particular e profissional, deliberar sobre dificuldades rotineiras, ser flexíveis perante novas tarefas e atribuições, assumir responsabilidades, ser auto didata e trabalhar de maneira cooperativa e de baixa hierarquização. Todo esse perfil antes mencionado, denota atributos inerentes aos alunos da EAD.

O desenvolvimento das novas TICs, o surgimento e divulgação das redes sociais, os vários instrumentos de partilha de dados e informações, o advento de estantes digitais e produtos de aprendizagem, além de diversos outros elementos, oferecem suporte para que a EAD se formate como uma verdadeira oportunidade para a democratização do ensino, através da gestão estratégica dos recursos humanos, somado a um destaque marcante no âmbito do desdobramento da tão almejada concorrência empresarial, de forma global.

2.3 Educação a distância no ensino superior

A expressiva expansão do ensino superior que ocorre no Brasil no início do século XXI chama a atenção de pesquisadores da área. Vários motivos

colaboraram para este panorama, como a prosperidade na economia, a necessidade das empresas por profissionais qualificados, os novos cursos de ensino superior, novos graus acadêmicos e modalidades.

A educação superior a distância, manifesta-se de modo fascinante como ferramenta para energizar a participação da universidade ao impulsionar o incremento regional, além de estabelecer uma inovação no cenário acadêmico brasileiro (Mattar, 2010).

Conforme Steinberger (2013), o Brasil é de dimensões continentais, com características geográficas e um número de indivíduos que carecem de instrução, para acolher as carências laborais, somado as deficiências de infraestrutura física e mobilidade urbana, a busca por alternativas de ensino torna-se imperativa. Nesse panorama, diversas instituições de ensino não têm mais o preconceito que envolve o ensino a distância.

Este método de ensinar e aprender expande sua assessoria no avanço da popularização do ensino e na absorção das mais diferentes abrangências do saber, sobretudo por se estabelecer como um instrumento adequado em atender uma imensa multidão de pessoas ao mesmo tempo, chegando a indivíduos que estão fisicamente afastados dos ambientes onde são lecionados os preceitos e/ou que não conseguem estudar em horários pré-definidos.

Contudo, através dos polos EAD o suporte presencial, influencia as regiões envolvidas, inclusive estimulando atividades econômicas, principalmente quando se trata de pequenas cidades. Mesmo com o destaque que a EAD vem ganhando nos últimos anos pela capacidade de expansão e por incluir pessoas que não poderiam realizar um curso presencial, as dúvidas a respeito da qualidade são colocadas de forma incisiva e constante.

A internacionalização dos comércios, novas tecnologias da informação e do conhecimento, mudanças no emprego e no perfil do trabalhador estão entre as mudanças que o mundo moderno não pode ignorar. A consciência da importância do ensino superior tem aumentado recentemente, provocando debates e induzindo os órgãos do governo a criar regulamentações para a implantação da EAD, que ganha dimensão renovada, transformando-se em uma das possíveis alternativas para a elevação da capacitação universitária no país e em benfeitoria das empresas.

É cada vez maior a preocupação em manter as equipes de trabalho

treinadas para realizarem com eficácia as tarefas diárias, atingirem as metas estabelecidas e atenderem bem os clientes da empresa. Para tanto, diversas organizações (Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Ambev) dentre outras, já investem ou pensam em constituir uma Universidade Corporativa (UC), que aceitam as TICs no desenvolvimento de carreiras.

Conforme surge à reflexão informações e fatos que denotam a relevância das TIC no Ensino Superior a distância, é possível motivar favoravelmente o entendimento de estudantes, docentes e Instituições de Ensino Superior a respeito da irreversibilidade da utilização dessa modalidade de ensino. Nesse sentido, é imperativa a utilização eficaz dessas novidades tecnológicas no ensino. Ou melhor, mesmo encontrando-se em uma fase próspera, a gestão dos dispositivos das TICs no Ensino Superior a distância precisa trilhar uma longa trajetória, para atingir um nível de excelência com qualidade.

Em destaque Corrêa (2010, p.14), “[...] afinal, mais que artefatos, os recursos tecnológicos podem e devem contribuir para a melhoria do indivíduo, neste caso, em especial, para o processo ensino-aprendizagem da sociedade contemporânea”.

2.4 Recursos humanos e a educação a distância

A inovação tecnológica possui como característica em uma economia mundial conectada, cuja ocupação principal é a provisão de atividades de educação com integral combinação entre produtor e cliente (Ponchirolli, 2007). Essa nova visão mercadológica, conforme Fialho et al. (2010), compeliu as organizações a produzirem produtos e serviços com maior qualidade e o trabalho passou a reinvidicar competências cognitivas, e administração do potencial dos indivíduos.

As corporações mais inclinadas a obterem sucesso nesse novo panorama são aquelas que detêm maior conhecimento com ampla eficiência. Dito isso, como ressaltam Fialho et al. (2010) é indispensável que as empresas incitem a difusão do conhecimento, da informação silente em explícita, revigorando a inovação e a aprendizagem permanente. Assim, é preponderante para as corporações ampliar estas aptidões, que podem garantir a sua longevidade no mundo empresarial.

Nesse sentido, os colaboradores da corporação possuem um papel essencial em um novo mundo do saber, como observa Stewart (1998), o conhecimento passou a ser o principal fator de produção. Todavia, para serem acreditados como ativo intelectual é indispensável que os indivíduos possuam boa formação e competência, como predicado para a defesa de uma expansão empresarial sustentável.

Além disso, fica claro que as pessoas necessitam de um pequeno pacote de habilidades para fortalecer seus atributos e conforme Dutra (2011), as organizações estão mais atentas em investir no desenvolvimento do potencial humano para que consigam somar valores e aptidões aos envolvidos, além da gestão corporativa.

Com maiores investimentos nos indivíduos, as empresas focam na melhoria da expertise do seu Capital Humano e, em seguida, aumentam o seu patrimônio do saber, através do entendimento de novas formas de aprender, e essencialmente, com novos comportamentos. Não obstante, os indivíduos são entendidos como os bens mais preciosos e estratégicos, visto que os conhecimentos teóricos adquiridos, além do "como fazer" da organização constituem a sua essência corporativa.

A Teoria do Capital Humano na visão de Schultz (1973) observa a educação, através do grau acadêmico perante ao desenvolvimento econômico das nações. Esse parecer afirma que a investida nos estudos é o período que uma pessoa passa estudando, em outra via, conseguiria ser remunerado desempenhando uma atividade compensadora no momento em que estuda, além disso, também se considera os investimentos com materiais didáticos.

Entretanto, os benefícios com a investida em educação causam impacto no acréscimo dos níveis de conhecimento e melhoria das habilidades no percurso do tempo, criando mais benefícios para as pessoas e maiores salários. Sempre que a educação impulsionar as rendas dos alunos no futuro, tem-se um investimento. "É uma aplicabilidade do Capital Humano, sob a forma da aptidão adquirida na escola" (Schultz, 1987, p. 25).

Schultz (1987) assegura que, inicialmente, uma nação necessita investir em Capital Humano para que aconteça o progresso na economia. Frigotto (2000) analisa a Teoria do Capital Humano e reafirma que o conhecimento tornou-se fundamental para o desenvolvimento da economia, ressalta ainda mais o papel

da EAD no progresso de um país. Essa teoria define como investimento e soma de valores, no momento em que uma pessoa devota-se a sua aprendizagem.

Então, também por meio da EAD, ocorre o processo de capacitação do Capital Humano, ocorrendo o incremento das competências e habilidades, tão essenciais às corporações contemporâneas. Essas desenvolturas podem ser observadas na multiplicação do conhecimento técnico e científico ou na melhoria da mão de obra qualificada, que caracteriza um melhor rendimento no emprego e, por conseguinte, o acréscimo nos rendimentos das pessoas interessadas.

Não obstante, o Capital Humano atua nas atividades territoriais, e tem competências, a educação é reconhecida como um dos modos mais importantes deste capital ser estabelecido e não esgotar (Silva, 2008). Ademais, Moura (2006), de modo amplo, estabelece o Capital Humano como eficiência, talento, conduta, postura, experimentos, aptidão para inovar e resolução de questões, aumento do profissionalismo e aprendizagem.

Para Zafalon (2015), o Capital Humano possui um excelente significado para as empresas, já que é um motor que oferece vantagens competitivas, assim, não adianta as corporações darem importância a tecnologia se os colaboradores não possuírem o entendimento adequado para usá-la; pois o conhecimento humano é uma fonte ilimitada e, diante de sua relevância para as empresas, entende-se que a permanente especialização profissional é essencial. O autor considera que as empresas podem fazer isso através do incremento das originalidades, capacitação e criatividade de seus funcionários, do mesmo modo empregando a metodologia EAD.

Barros e Mendonça (1997) afirmam que o investimento em educação está conexo com a evolução econômica de um país, porque atua em seu rendimento, empregabilidade, no acesso à recursos financeiros, na redução da miséria e na qualidade de vida da população. E, indivíduos com nível educacional mais elevado inclinam-se a conquistar vencimentos maiores, ter famílias reduzidas e com saúde, para usufruírem de uma vida mais favorável.

Nesse rumo, Pedrosa (2013) indica, que o aumento no salário daqueles formados no ensino superior confrontado ao salário de uma pessoa que estudou até o ensino médio é de 32,8%; e este é duas vezes maior daquele que termina o ensino médio sobre o ensino fundamental completo.

No passado recente, no Brasil, uma pessoa que concluiu o ensino médio, chegava a gerente de uma multinacional; posteriormente, exigia-se o nível superior; agora, a cobrança é para titulações em nível de especialização, mestrado ou doutorado (Inácio, 2015).

Debatida a relevância de se investir no Capital Humano, observa-se, através do sistema educacional, uma oportunidade de impulsionar a educação e possibilitar o crescimento individual ou de uma organização. Desse modo, entende-se que a EAD vai ao encontro desse prognóstico, pois denota ser uma forma de ensino que atende aos anseios das corporações brasileiras.

Conforme o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), o Brasil possui 209.633.626 de pessoas distribuídos em cerca de 8.515.759 km² de extensão territorial e 5.570 municípios. Primo (2014) afirma que como a maioria desses municípios não possui acesso à Educação superior, a EAD aparece como possibilidade para reduzir essa ausência na formação. Contudo, Niskier (2000, p.16) diz que “A Educação a Distância é um dos únicos mecanismos do qual o país pode lançar mão para diminuir as diferenças sociais e dar dignidade a seu povo”.

Perante a relevância da qualificação do Capital Humano e a carência do incentivo nas atividades empreendedoras junto a uma sequência de mudanças, a utilização da EAD como ferramenta propulsora no desenvolvimento de carreiras nas corporações é imperiosa no mundo contemporâneo.

2.5 Gestão da educação a distância

Com o crescimento da sociedade, a gestão tornou-se um objeto de análise conseguindo importantes colaborações visionárias com o aparecimento da Revolução Industrial. Salienta-se que, conforme Martins e Toschi (2012) a Revolução Industrial permitiu desenvolvimentos na área da administração de organizações de forma a contribuir; portanto, com o sistema de gestão. Assim, é possível compreender a gestão como uma técnica que “orienta a realização das atividades da empresa a seus propósitos, ou seja, é responsável pela dinâmica do sistema” (Pereira, 2015, p.56).

Pereira (2015) postula que é necessário ampliar a compreensão sobre gestão sobre a ótica do planejar, organizar, dirigir e controlar. Assim, gestão é o “processo integrado de consecução dos objetivos organizacionais, através das

atividades de planejamento, organização, direção e controle, cujo resultado pode (e deve) ser medido através de indicadores genéricos de performance” (Santos, 2008, p.48).

O método de gestão de uma organização é solidificado por um modelo administrativo que é feito de princípios como valores e crenças. Para tanto, entende-se que a administração de uma empresa é inspirada por sua forma de perceber, pensar, sentir e agir dos colaboradores, que é passada adiante e validada pelo seu Capital Humano.

Todavia, o formato de gerir é a base da gestão, que é colocada na organização dentro de um processo que atravessa a ordem de sua administração para o fluxo do processo deliberativo em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado de processo de gestão. (Padoveze, 2012, p.27).

O atual panorama das organizações é formado pela realidade de uma cultura que realiza várias tarefas ao mesmo tempo, requisitos afetos a resultados; com perfis sustentados, em grande parte, pela utilização das TIC's (Corso, Freitas, & Behr, 2013). O emprego das TICs ajuda na definição de um novo cenário organizacional, mas também apoia modificações na perspectiva educacional, porquanto converter-se em moderadores do processo de aprendizagem, Fidalgo (2008).

Apoiada nessa conjuntura é fácil notar a expansão de cursos no formato EAD (Abed, 2013). Percebe-se que a EAD é inserida de modo progressivo na moderna forma de vida das pessoas, além da substancial divulgação e adesão a esse modelo de ensino estar ocorrendo de forma mais intensa, destaca-se que a EAD tem seus antecedentes na época da escrita e; não começou com o advento da internet e suas técnicas de ensino não se limitam à *web* (Maia, Matar, 2008, Moore, & Kearsley, 2011).

Além disso, a EAD relacionada a utilização da TIC na mediação do sistema educacional, pode ser compreendida, segundo Behr (2014, p.21) como “a modalidade de ensino onde é possível que professores e alunos não estejam presentes no mesmo lugar ao mesmo tempo, mas que ainda assim promovam um processo educacional”. Adicionalmente, é possível entender a EAD como uma espécie de ensino democrático, quando permite atingir um maior efetivo que que têm restrições de tempo e espaço (Alves, 2011).

2.5.1 Panorama da gestão da educação a distância

Ao abranger a gestão como essencial, e como um quesito de êxito na implementação e realização de cursos no modelo EAD (Tavares; Gonçalves, 2012), remete a três tópicos peculiares à Gestão da EAD.

2.5.1.1 Gestão administrativa

Representa a base de uma gestão da EAD à medida que em todas as fases do método coincide a imposição do planejamento para que aconteça um alinhamento com a proposta didático pedagógica do curso. Nesse contexto de gestão a Gestão Administrativa revela-se como “um ponto de referência institucional” (Ribeiro, Timm, & Zaro, 2007, p. 3). Assim, o Plano Pedagógico é um instrumento fundamental na gestão dessa modalidade de ensino (Mill et al, 2010).

Não se refere somente a capacidade da tecnologia, requisitos de base pedagógica e de espaço físico com identificação, mas de um norte institucional que acrescente os meios de planejar e desenvolver a educação a distância, com fundamentos objetivos de preparação e coordenação, além de ferramentas para acompanhar e orientar cada fase do trabalho (Ribeiro, Timm, & Zaro, 2007, p. 3).

De tal modo, é razoável deprender o panorama da Gestão Administrativa no ambiente da educação a distância como relativa ao suporte, desempenho da Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem, todavia orientada às questões burocráticas latentes no desenrolar de cursos nos padrões da EAD.

Dessa forma, essa perspectiva abarca ferramentas e técnicas que são fundamentais para a gestão e avaliação eficaz das pessoas nas organizações, aliados aos indicadores de desempenho relacionados a esta perspectiva, que buscam a construção da infraestrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e inclui metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas que atendam as expectativas das organizações, utilizando a metodologia EAD.

2.5.1.2 Gestão estrutural

A Gestão Estrutural compreende, em um sentido universal, os aspectos voltados à parte sólida dos cursos de EAD. Percebe-se que neste prisma a

atenção dos atores encarregados pela gestão é voltada para a infraestrutura como edificações, equipamentos, polos de apoio presencial, sistemas da informação. Somados a essas metas, integram a área de relevância da Gestão Estrutural temas como requisitos trabalhistas, hierarquia de comando. Sem embargo, o suporte estrutural é “um dos principais requisitos para que o ensino a distância tenha sucesso” (Moreira et al, 2010, p.5).

A gestão do ensino na modalidade EAD possui suas particularidades. A ordenação sobre cursos fica mais abrangente que no presencial. É Preciso analisar o plano pedagógico, a infraestrutura, o recurso humano comprometido, além da multiplicidade do público-alvo. A eficiência da gestão necessita dos atores envolvidos, porém, sem um apoio administrativo adequado, é improvável que aconteçam projetos permanentes (Moreira et al, 2010, p. 10).

A visão da Gestão Estrutural no ambiente da EAD é relacionada com a Gestão Administrativa à proporção que se torna operacional e dá suporte as ações dessa perspectiva, bem como da Gestão de Ensino Aprendizagem. Desse modo, imagina-se a Gestão Estrutural como um caminho que impulsiona os assuntos administrativos e pedagógicos da EAD que incluem temas afetos a situação laboral dos professores, diretrizes, sistemas de informação (Mill, Carmo, 2012), agentes envolvidos na EAD (Moreira et al, 2010), materiais (Ferrugini et al, 2013) e prédios (Silveira et al, 2012).

2.5.1.3 Gestão do processo de ensino/aprendizagem

Está conectada ao foco da educação a distância que é a educação, essa visão alcança assuntos pedagógicos, formação e capacitação dos docentes e colaboradores, gestão do tempo e espaço no ponto de vista dos professores e estudantes.

De modo amplo, estudante e professor são considerados neste processo, por exemplo, o docente deve, além de saber os assuntos a serem ministrados; precisa compreender os objetivos da instituição em que trabalha como agente (Gilberto, 2013). Desse porte, entende-se que uma gestão profissional e de qualidade dos assuntos correlatos a essa compreensão comuta em eficaz o processo de ensino e aprendizagem, que satisfaça as empresas de forma plena.

Entretanto, se instrutores, tutores e coordenação dos cursos a distância atenderem as demandas dos alunos relativo ao tempo para a realização dos

trabalhos acadêmicos, a data adequada para postagem e o suporte aos alunos, as tarefas se converterão, na visão dos discentes, em uma ferramenta importante no processo de ensino e aprendizagem. (Quintana; Quintana, 2012, p. 295).

Desse modo, entende-se a dimensão da Gestão Ensino/Aprendizagem no ângulo da EAD como adicional a perspectiva da Gestão Administrativa e Gestão Estrutural, no momento que essas ficam atentas as necessidades de suporte a ocorrência do ensino/aprendizagem pelos estudantes. Suportada na Gestão Administrativa e Gestão Estrutural, compreende-se que a Gestão Ensino/Aprendizagem está atrelada aos assuntos relativos à formação docente (Dourado, 2008); atividades aos alunos (Quintana; Quintana, 2012); ensino e aprendizagem (Mill; Brito, 2009); tempo e espaço (Mill; Fidalgo, 2009).

2.6 Modelo de gestão da EAD

Partindo do princípio que a EAD é uma forma de aprendizagem que experimenta a Gestão como um processo essencial para oferta de cursos de modo eficiente. Na figura 01 encontra-se um modelo de estudo, para uma sistema do método de diagnóstico ordenado por três bases do processo de Gestão da EAD: Gestão Administrativa, Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem, que é útil para a compreensão do desenvolvimento de carreiras nas empresas.



Figura 1. Gestão da EAD
Fonte: Momo, Behr (2015)

3 DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão incluídas em uma perspectiva competitiva, a diferença não está apenas no impulso tecnológico e estrutural, mas igualmente na gestão de pessoas, entretanto para conduzir indivíduos os gestores precisam considerar que são as pessoas o verdadeiro diferencial competitivo das empresas. A empresa entende que os cidadãos são profundamente diferentes entre si, dotados de personalidade, com trajetória singular e distinta, a procura de objetivos concretos e que se possam medir, não sendo mais classificados como simples recursos da organização e os afirmam como princípios que a motivam em busca de novos resultados, e não como atores paralisados. (Chiavenato, 2014, p.288).

Um clima organizacional empolgante é uma das possibilidades para alcançar os objetivos das empresas. A motivação é um grande desafio para os diretores das organizações, sabe-se que ela pode ser induzida por razões extramuros da empresa, onde vários acontecimentos na vida particular direcionam à instigação que interfere no desempenho do colaborador.

Porém, não somente razões extrínsecas mantêm o funcionário estimulado, existem inclusive os aspectos internos, a organização igualmente é responsável pelos incentivos aos seus colaboradores, como a oferta do ensino superior nas Universidades Corporativas.

Ainda que uma pessoa defina trilhar um percurso para atingir um objetivo, não significa que ela está determinada plenamente para fazer tal ação, muitas vezes só o realiza pelo fato de encontrar-se forçado pela sua empresa, para conter futuras penalidades de seus dirigentes ou do mesmo modo, por compensações que possam surgir quando tal objetivo é alcançado. Decerto, a decisão para que a pessoa marche em determinado rumo, nem sempre surge dela, mas de uma terceira, que a encorajou a caminhar e atingir a meta estipulada pela chefia (Bergamini, 2018).

Outrossim, a motivação pode ser entendida como uma potência impulsionadora que tem suas origens regularmente acolhidas no íntimo das pessoas, e que o entusiasmo ou insatisfação, são fases que compõe as sensações de alegria ou desagrado diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

Os indivíduos exercem suas atividades nas empresas ocupando um cargo definido. Mesmo que se vise saber o que um funcionário faz na empresa, pergunta-se qual é o cargo que desempenha. Com isso, sabe-se o que ele executa na organização. Chiavenato (2014) afirma que para a empresa, o cargo é a base da aplicabilidade dos indivíduos nas suas atribuições organizacionais.

Para o indivíduo, o cargo compõe a motivação para incrementar sua carreira, em direção aos postos mais elevados na companhia, que vêm acompanhados de melhores salários e poder de decisão. Ao ingressar em uma organização e durante seu percurso profissional, o colaborador sempre ocupará um cargo e exercerá alguma função.

Entretanto, o importante é perguntar a cada pessoa o que ela realmente faz para criar valor agregado e abrir a gerência para torná-la mais democrática e consultiva. Diversas empresas reforçaram seus programas de treinamento para desenvolver habilidades fundamentais ao trabalho e adicionar um conhecimento vigoroso e associado em substituição a uma gerência estreita e fechada. Foi o caso da Disney University, da McDonald's Hamburger University e dos programas de treinamento da *International Business Machines* (IBM), em que os funcionários aprendem não apenas o que fazer, mas como fazer segundo as normas da organização.

Nesse rumo, a melhor maneira é investir em profissionais cada vez mais capacitados, treinados e focados nas metas da empresa e da própria vida profissional, e para isso o Plano de Carreira é cada vez mais importante, conforme Savioli (1999, p.14) "Carreira é o autoconhecimento de como os experimentos individuais e profissionais interagem-se com seu trabalho presente e futuro para potencializar suas aptidões e condutas para alcançar seus objetivos de vida".

Contudo, Daft (2016) corrobora que uma nova definição da Gestão de Recursos Humanos sustenta o entendimento das pessoas como seres humanos, que tem características, experiências, talentos e habilidades divergentes. Eles são chamados de colaboradores, que cooperam com o crescimento da corporação. O departamento de Recursos Humanos (RH) executa uma função estratégica, que utiliza-se das ideologias modernas de gestão, como: Gestão de talentos, gestão de competências e habilidades, gestão de resultados, remuneração estratégica entre outros.

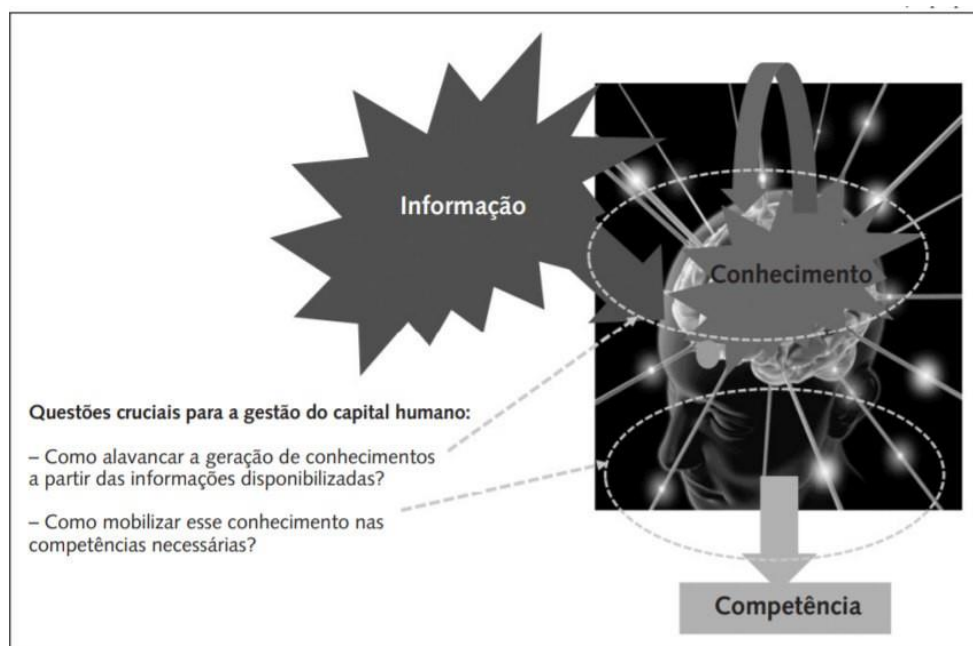


Figura 2. Gestão do Capital Humano
Fonte: Silveira (2011).

Em Silveira (2011) são estabelecidos três motivos para que uma empresa procure por vantagens competitivas sustentáveis usando estratégias e operações focadas na utilização adequada do capital intelectual: a. diminuir os investimentos; b. impulsionar a geração de inovações; c. colaborar com a inserção das demandas dos diversos *stakeholders*.

O Capital Humano associa as habilidades e as competências dos funcionários, que são disponibilizadas para a empresa, é uma atribuição gerencial de grande relevância que é a disposição em provocar a criação e o compartilhamento desse importante recurso. A figura 2 ilustra essas duas relevantes competências gerenciais: incentivar a criação de novas ideias, e estimular esse potencial no formato de competências juntas aos processos da organização.

Apesar de ser árduo trabalhar com a expressão abstrata das pessoas, ela coexiste e um padrão de gerência pleno não pode ignorá-la. Faz-se necessário colocar essa expressão no cerne das deliberações nas organizações, sob pena de as resoluções serem perto de exatas, já que refutam as interferências confirmadas, afirma Silveira (2011).

3.1 Gestão e desenvolvimento de carreiras nas organizações

Carreira não é mais uma expressão de sentido semelhante a cargo, no qual o sujeito ficava por toda uma existência impelido pela corporação. Contudo, as organizações têm uma fundamental conduta na progressão técnico profissional de seus colaboradores e jamais podem abdicar disso, caso queiram reter os melhores talentos, afirma Dutra (2011).

Direcionar a carreira dos funcionários costuma ser uma tarefa das instituições e não dos colaboradores. O indivíduo que permanecia por longo período no mesmo trabalho, era reconhecido e admirado por todos: comunidade, parentes, amigos do emprego. Neste momento, notam-se alterações nesses costumes, a organização necessita estar atenta a condição saudável e contentamento de seus empregados, compartilhando seus valores e metas.

A rapidez das modificações no âmbito empresarial tornou possível o aparecimento de um novo foco na gestão de carreiras, perante um inédito conceito de trajetória profissional, entendido como carreira proteana e carreiras sem fronteiras, consoante com Dutra (2010). A pessoa faz a própria gestão de sua ascensão profissional, agindo para aprimorar suas distintas habilidades para utilizar suas competências, a fim de solucionar problemas para o crescimento da empresa.

No mundo moderno, o funcionário colabora de modo inteligente com as atribuições das empresas. Aquele que reconhece os propósitos da corporação, pode contribuir com eficiência, para o incremento organizacional.

Como bem assevera Chiavenato (2015), o círculo empresarial é onde os indivíduos permanecem por longos períodos e por esta razão, empenham-se na execução de suas tarefas e atribuições aguardando ser recompensados. Contudo, o clima organizacional causa influência no dia a dia destas pessoas, delineando sua conduta e metas pessoais que, acabam moldando o crescimento da empresa.

Independente dos possíveis cenários futuros, percebe-se que as empresas estão destinadas a absorver mais tecnologia, para continuarem competitivas. Os colaboradores necessitam ser capacitados e treinados para cenários mais complexos e intrincados. Entretanto, é razoável observar que a clareza da organização possibilita ao funcionário mudar de carreira, e ser admitido até em outra corporação.

Ao observar que as carreiras se encerram, desafia as organizações a estabelecer o destino dos funcionários no momento em que atingem o cargo mais elevado. A gestão de carreiras pode ser estabelecida perante as necessidades temporais das empresas. Atuando desse modo, inicia-se a preparação do profissional para que ele siga em outro caminho, Chiavenato (2015).

Dessa maneira, verifica-se que o Plano de Carreira é um instrumento que possui como foco incentivar o funcionário, por meio do crescimento de suas habilidades e competências na organização. Congregando princípios e incentivos para a sua vida e para a empresa.

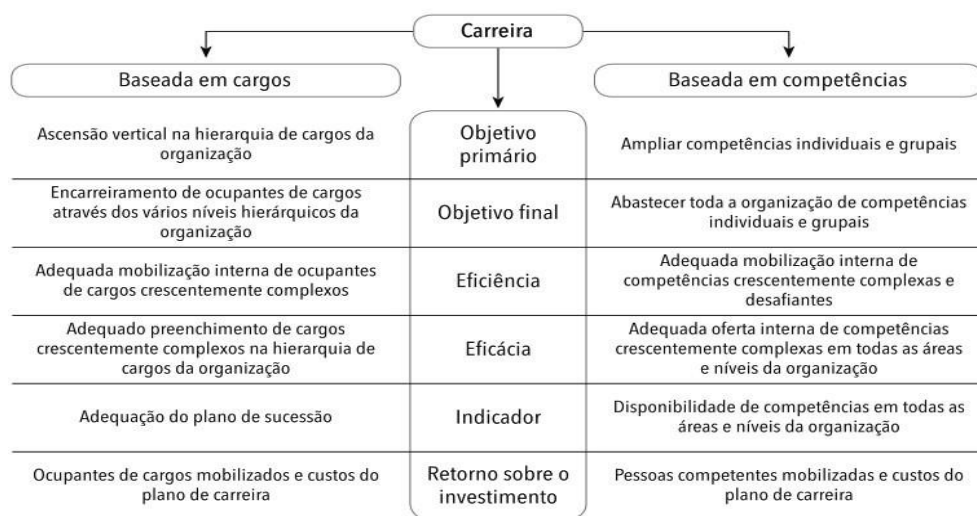


Figura 3. Carreira baseada em cargos *versus* carreira baseada em competências.
Fonte: Chiavenato, 2014.

3.2 Plano de carreiras

O objetivo deste plano é tornar evidente para os funcionários as possibilidades de ascensão funcional que a corporação oferece, incentivando-os a ajudar no desenvolvimento da empresa.

Este projeto é um instrumento que pretende manter o funcionário efetivo e fidelizado, e, de certo modo, demonstra que a organização quer ajudar a resolver suas carências, como: vencimentos, estabilidade na função, ser recompensado, chance de evolução e autoestima, requisitos motivacionais dos empregados, declara Schuster e Dias (2012, p. 4).

Todavia, o plano de carreira deve conectar metas, como os interesses da empresa e dos funcionários, focado nos valores, princípios e na cultura organizacional, colaborando para a prosperidade dos dois, fazendo a diferença

no mercado.

"Plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de possibilidades de crescimento na empresa, [...] bem como a definição das políticas de crescimento, é da responsabilidade da empresa" (Pontes, 2011, p. 338).

A corporação colabora com os funcionários por meio de patrocínios para a atualização e capacitação técnico-profissional, observando o crescimento através de métricas de avaliação de desempenho rotineiras e encontros com o chefe para o desenho do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

Starec (2011) compreende que o fator humano é fundamental no crescimento e êxito das corporações. Desse modo, compete ao administrador da empresa aplicar recursos no capital intelectual e tê-lo como o seu maior ativo. Dito isso, as organizações estão atentas ao lado emocional de seus funcionários, especialmente, tratando-os como um cidadão que deve ser respeitado.

Esse moderno padrão de ação admitido pelas empresas permitiu que os colaboradores se sentissem importantes no contexto, e mais empenhados no trabalho. Para as organizações é uma maneira de demonstrar que se preocupa com os elementos e não somente com os lucros propiciados por eles.

É fundamental que exista transparência nas promoções, que possam ocorrer mencionando ao interessado o momento que esse progresso profissional ocorrerá, reconhecendo o empenho dos que mais se destacam na empresa.

Como bem nos afirma Pontes (2013) o plano de carreira, é entendido como uma ferramenta que define as diretrizes a serem seguidas pelos recursos humanos, com vistas a futuras elevações profissionais em seu quadro de funcionários. Assim, é uma hierarquia a ser seguida e que leva os interessados a desejarem ocupar os mais altos cargos, que oferecem as maiores remunerações.

Contudo, para alcançar uma trajetória reconhecida é importante que exista uma aprimorada agenda de promoções, os associados sentem-se aptos para serem nomeados em novos cargos e cooperar para a melhoria da corporação. Uma empresa que desenvolve o plano de carreira, articula seus objetivos corporativos com as aspirações dos colaboradores (Carvalho, Nascimento, & Serafim, 2013).

3.3 Gestão por competências

Não é apenas uma forma de gerenciar, sobretudo é mas um processo de aperfeiçoamento dos funcionários, por intermédio dela é possível conduzir as atividades das pessoas com o propósito de se erguer uma entidade eficaz e estável, que cumpre seus objetivos delineados. A importância desse tema deixa a empresa muito mais competitiva no mundo globalizado, endossa Gramigna (2017).

Esse modelo de gestão permanece mais ativo nas empresas contemporâneas. Os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) dos funcionários são essenciais para por em prática as metas propostas. Cabe destacar que é a soma das habilidades técnicas que ampara a competência institucional. Não haverá atributo da organização se não existir competência profissional.

Taylor (1970) dizia que para as organizações contarem com pessoas eficientes, ressaltava-se que a procura pelos capazes era bem maior que a oferta.

Naquele tempo, fundamentados pelas teorias tayloristas de recrutamento e capacitação do funcionário, as corporações tentavam melhorar em seus colaboradores as habilidades fundamentais para desempenharem bem determinadas práticas distintas, limitando-se aos procedimentos técnicos afetos a empresa.

Quando uma instituição estabelece o padrão dos requisitos pessoais para quem pretende ocupar um cargo, está tornando clara as suas expectativas no que tange a conduta, posicionamento, talento e experiência que os profissionais necessitam ter para realizar eficazmente seu trabalho.

E o Ensino EAD, entra em campo com o propósito de treinar as pessoas da organização visando desenvolver as competências existentes em cada indivíduo, para que se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, para cooperar com o atingimento dos objetivos de uma instituição para que se transformem em bens mais raros.

A capacitação é uma boa razão para os ganhos financeiros da empresa ao deixar que os indivíduos colaborem para os resultados do empreendimento. O treinamento é um modo eficaz de somar valor ao colaborador, a empresa e ao

consumidor (Chiavenato, 2014).

Fleury (2010) compreende que a concorrência de uma corporação está mais pertinente aos seus conhecimentos internos ante a sua previsão mercadológica. São as competências organizacionais que favorecem a distinção latente nos mercados. Diz-se, que estas competências estão prontamente conectadas às competências individuais que agregam valor ao negócio.

3.4 O Profissional e a empresa moderna

No atual mundo globalizado o trabalhador precisa estar qualificado não só com o progresso das transações do negócio, contudo espera-se dele um investidora individual que o treine para as adversidades da vida.

Desses profissionais, sobressaem os que perante as transformações retratam mais versatilidade e autodomínio. O colaborador moderno é mais cobrado do que os semelhantes de alguns anos atrás. As organizações estão a procura de líderes que mesmo não ocupando cargo de liderança, saibam persuadir os colegas para que executem as tarefas com perfeição, Ribeiro (2010).

Entretanto, na visão de Dutra (2017), a carreira é segmentada em duas variações, a tradicional e a moderna. O modelo tradicional é reconhecido pela estabilidade e por um incremento linear e vertical, onde o funcionário atingirá cargos mais elevados no seu percurso profissional. Esta tese perdurou por algum tempo, todavia o molde moderno é assinalado pela instabilidade e crescimento descontínuo, que não sujeita-se a uma ordem estática e definida, este padrão integra os novos dias.

A ótica clássica se conecta a um mundo invariável, onde os indivíduos esperam sua evolução profissional em uma mesma organização. A grande plenitude era entrar como jovem-aprendiz e atingir um cargo elevado de chefia e liderança, dentro da organização (Chiavenato, 2015).

Contudo, no modelo moderno que está mais próximo do mundo globalizado, com enorme variações na economia, finanças, sociais e educacionais, tornou-se rotina um elemento transitar por diversas organizações e em cargos diferentes.

Na atualidade, a ascensão profissional está ligada ao contentamento e metas que o indivíduo estabelece para a sua carreira profissional. Assim, cada

um é dirigente de sua carreira privada, tudo vai depender de onde se deseja chegar.

O colaborador de hoje trabalha em grupo, possui objetivos profissionais e particulares e tem ciência do que é indispensável para seu crescimento. Enfim, a competição é grande. Os técnicos além de especialização profissional, precisam realizar várias atividades e serem equilibrados racional e emocionalmente.

A utilização progressiva da tecnologia, essencialmente Tecnologia da Informação e Comunicação (Castells, 2018), as reorganizações da produção, o mundo globalizado e os vários quesitos da nova ordem social, em alerta a análise social e artística ao trabalho (Boltanski e Chiapello, 2011), causaram fortes mudanças no trabalho moderno, permitindo novos formatos de diálogo entre funcionários e corporações.

O olhar dos colaboradores, nesse novo panorama, direcionou as organizações para que repensassem a gestão de pessoas e definissem estratégias corporativas que assegurem aos indivíduos maiores capacidades de crescimento nas suas carreiras.

Enquanto dos colaboradores espera-se qualificação e incentivo para ultrapassar os desafios que se acercam, para as instituições esta transformação passa pela reformulação dos seus sistemas, de seus hábitos de administração, pela definição de diversos modelos de divisão do trabalho e do comprometimento da equipe de empregados, assegura Dutra (2011, p. 74).

A definição de carreira foi arduamente criticada, causando uma quebra com o modelo tradicional, mormente ligado a uma percepção de um relacionamento permanente entre patrão e empregado, com ascensão em linha e vertical. De outro modo, a carreira está relacionada ao conceito recebido da comunidade industrial, que é a empregabilidade e tempo de serviço (Bendassolli, 2009).

Outrossim, percebe-se que as empresas modernas estão mais competitivas no mercado, usando meios e habilidades de gestão participativa que assegurem aos seus funcionários, modos de trabalhar que oferecem a autonomia dos novos projetos que possibilitam a imaginação e as competências de cada pessoa, na procura de melhores resultados das organizações que utilizam a educação corporativa como ferramenta de ensino.

Para a implantação de uma política de formação eficaz na empresa, através da Educação Corporativa, é necessário desenvolver roteiros em conformidade com as metas estabelecidas. Por exemplo: programas para aumentar a produtividade, para adaptar a equipe a mudanças futuras, desenvolver a polivalência dos funcionários, aumentar o grau de envolvimento na organização, entre outros (Escada, 2012).

4. EAD NA EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Educação Corporativa (EC) é um método sistematizado entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento aplicando como regra o longo prazo. Refere-se ao encadeamento racional entre as competências do indivíduo e da organização em um cenário mais abrangente. Assim, técnicas da EC estão associadas ao projeto de inovação nas organizações e ao acréscimo da concorrência dos artigos (bens ou serviços), Brasil (2005).

O conceito de EC apareceu na década de 1990, entretanto apenas nos anos 2000 as corporações nacionais iniciaram a sua aplicação. É a conexão entre os saberes do mundo acadêmico e o empresarial. É usada pelas empresas com o fito de desenvolver os seus recursos humanos, transformando os funcionários em um diferencial perante a concorrência. Porém, essa metodologia aconteceu em função da enorme competitividade produzida nas organizações ao redor do mundo, devido ao capitalismo. Motor que induziu as empresas locais, a disputa e a rivalidade entre regiões e países.

Nesse contexto, a EC é uma mudança no foco da instrução, cuja motivação é a busca pelo aumento da produção através da força de trabalho e gera uma superioridade competitiva no mercado. Ademais, amplia o saber dos colaboradores, clientes, fornecedores e da sociedade. Tudo isso representa direcionar a aprendizagem para que se amplie o desempenho empresarial e se alcance os objetivos traçados (Chimenes, 2015).

Conforme nos afirma Meister (2005), as discussões a respeito da EC ocupam as agendas dos diretores de forma rotineira, visando elevar a capacitação do seu capital humano, procura-se ajustar as referências globais de padrões de ensino de excelência, que vai de encontro as competências estipuladas na titulação e atributos dos funcionários. O desenvolvimento de capacidades e aptidões individuais dos colaboradores é o objetivo da EC, que além do fornecimento do ensino médio e superior, aumenta a capacidade competitiva da empresa, estimulando a produção de conhecimentos, congregando o setor acadêmico com o empresarial.

Assim, é necessária uma educação continuada para adquirir as técnicas de aprendizagem para aperfeiçoamento de sistemas e processos, como fator crucial para alcançar os objetivos estratégicos traçados pelas organizações.

Segundo Meister (2005), para sobreviver no mercado globalizado, as empresas necessitam regular sua sistemática e regimentos internos, que baseiam-se na capacidade dos colaboradores em assimilar novas atuações, processos e habilidades. Em função do aparecimento das novas TICs, passou-se a exigir mais da qualificação do trabalhador, inclusive com ensino superior (bacharelado, licenciatura ou tecnólogo), seja no setor administrativo ou na produção.

Com o surgimento das áreas de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) nas corporações, notou-se que o treinamento do indivíduo estava relacionado ao modo mais ajustado segundo o qual o trabalho deveria ser executado, e conforme Meister (2005) a “resposta quase sempre está em centralizar as funções estratégicas da educação do funcionário”.

Outrora, era incumbência do administrador determinar que os funcionários realizassem suas atribuições de acordo com suas ordens, tornando o trabalho eficiente. O treinamento era restrito a desenvolver aptidões para o manuseio de instrumentos e materiais, a partir do conhecimento das máquinas e das operações.

Nesse cenário é que se criaram os departamentos de T&D. [...] Esses setores ofereciam cursos aos atores internos devido a necessidades concretas, promovendo programas cujo o foco era desenvolver habilidades singulares que destacassem demandas individuais e sempre no sentido tático (Eboli, 2014, p. 187). A EC tem a carência de um treinamento permanente de seus funcionários baseado nas recentes destrezas disponíveis no mercado, e o adestramento deve ser ajustado às necessidades da empresa.

Esse cenário permite a implantação da educação a distância na EC, já que, de acordo com Moore (2017), a EAD atingiu uma qualidade e uma consistência teórica que se tornou uma opção que vai além da objetividade profissionalizante. Todavia, é essencial ter atenção as definições usadas para que não se torne em modismos conceituais e fortuitos, apenas para causar impacto e admiração.

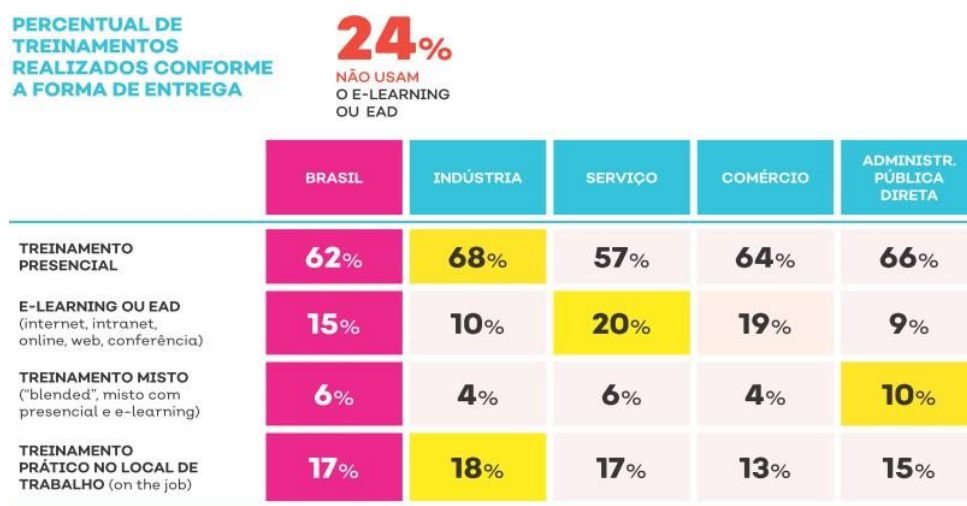
Nesse rumo, a EAD na EC da atualidade, em seu ambiente competitivo e experto, dirige as empresas para que invistam, sobremaneira, no aprimoramento de seus funcionários, não apenas para manter suas vantagens técnicas e competitivas, mas para permanecerem no mercado.

Com o aperfeiçoamento do acesso a informação através de plataformas digitais e equipamentos de ensino a distância, as organizações adotaram o EAD corporativo, muito mais pela facilidade e padronização que esse processo oferece.

São vários os motivos que induzem as corporações a explorar a EAD para atender as deficiências pedagógicas de seus colaboradores, inclusive oferecendo cursos de nível superior. Como características da educação corporativa existem a oportunidade, economia, rompimento geográfico, tolerância nos horários, normatização dos assuntos, e essencialmente a perspectiva de unir a velocidade de produção comercial ao da capacitação dos funcionários.

Tabela 1

Distribuição do treinamento por forma de entrega nas empresas



Nota. Fonte: Recuperado de "Panorama do Treinamento no Brasil (2018/2019)" de Escola de Negócios, 2019, p. 11.

Todavia, a tendência de que os padrões empresariais se tornem cada vez menos protocolares, concedendo o equilíbrio e o entendimento entre os funcionários, já é uma prática para diversas organizações e ainda que a educação corporativa é corretamente desempenhada, melhora a competência na tomada de decisão, mais celeridade na conclusão das obrigações do dia a dia e possível avanço na intercomunicação, declara Eboli, (2014).

Contudo, Nonaka e Takeuchi (2018) reiteram que a elaboração do conhecimento da organização é uma relação permanente e ativa. Junto a isso, o conhecimento tácito é individual e é a base do conhecimento organizacional,

sendo o conhecimento explícito preciso e metódico e pode ser compartilhado. A origem do conhecimento está na interligação desses dois pontos de vista, através da conexão das duas formas de conhecimento: tácito e explícito.

Como bem nos afirma Carvalho (2014), o uso crescente das TICs na educação oportuniza diversas possibilidades de aplicação, seja em cursos presenciais, semi-presenciais ou em cursos EAD, que permitem a formação de ambientes mistos, que podem melhorar o sistema de ensino e aprendizagem igualmente no ambiente corporativo.

A EAD não é restrita às IES, pode ser vinculada às organizações, que permite aprimorar novas aptidões de seus funcionários na EC. Sobretudo, para Alencar (2012, p. 1) “as organizações aplicam valores significativos na EC com o objetivo de manter qualificados os atuais empregados, além de auxiliar na capacitação dos novos”.

Para elucidar o que é educação corporativa EAD vislumbra-se o panorama: quando uma organização estabelece que precisa capacitar seus funcionários, os diversos obstáculos são: conciliar funções e horários, com o tempo disponível para a instrução, deslocamento urbano, dentre outros. Deveria ter uma estrutura adequada, capaz de comportar (aulas, seminários, cursos e etc) dentro da unidade operacional da empresa ou enviar os alunos-funcionários a outro lugar que possua esses requisitos.

Contudo, através da educação corporativa EAD, esses óbices podem ser abreviados ou extintos. As possibilidades em desviar de impedimentos de horário, mobilidade urbana e estrutural podem ser reduzidas com a EAD, por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA).

Essa facilidade na troca de informações através das TICs permite que os procedimentos das organizações se tornem celeres e dinâmicos, fazendo com que as empresas estejam permanentemente em movimento. Nesse rumo, destinar recursos para as competências dos trabalhadores passa a ser uma situação importante, para conseguir benesses diante de um contexto de grande concorrência e instabilidade (Cezar e Ribas, 2006).

De tal modo, a modalidade EAD aparece com seu método e técnica inovadora, cruzando o país, com o talento de entregar a educação para um efetivo considerável de funcionários, sobretudo em grandes corporações que tem várias filiais distribuídas pelo Brasil e até mesmo pelo mundo.

Não obstante, Santos et al. (2010) compreendem que está crescendo o entendimento das empresas sobre a importância da EC na formação consecutiva de seus colaboradores, observando que o conhecimento adquirido é agente preponderante para a empresa, pois além de captar vantagem competitiva, produz inovação e novos empreendimentos.

No âmbito corporativo, a EAD é reconhecida como uma ferramenta primordial para o crescimento da EC. Essa progressão ocorre devido à forte disseminação da informática somado ao incremento na performance dos sistemas de redes de telecomunicação. Outro fator contribuinte para essa intensa difusão da EAD é a necessidade dos funcionários e organizações incrementarem o conhecimento, através dessa modalidade (Ferreira, Valério, & Souza, 2010).

Entretanto, essa metodologia está respaldada especialmente na velocidade das mudanças mercadológicas, cobrando soluções rápidas e inteligentes. O estudo a distância deverá contribuir com a capacitação dos integrantes das empresas, focado no direcionamento do crescimento profissional e no confronto de novos obstáculos digitais, tanto no cenário empresarial como acadêmico.

4.1 Importância e atividade

Atualmente as organizações têm notado que além de investir em tecnologias é preciso contribuir com a qualificação de associados, pois por meio desse trabalho bilateral, empresa e funcionário tem a possibilidade de crescer e prosperar.

Desta maneira, a EC proporciona benefícios para o empresário, que passa a ter mais produtividade e qualidade no trabalho, tanto quanto para o funcionário, que desenvolve competências que serão essenciais para seu futuro. Todavia, é necessário estabelecer um plano estratégico para se identificar o desenvolvimento da EC de seus funcionários, identificando o melhor instrumento cujo custos e benefícios se ajustem a empresa.

Eboli (2014) compreende que os sistemas educacionais corporativos exigem algumas normas e práticas que devem ser seguidas para a obtenção de bons resultados. De acordo com a autora (2014, p.57), estes princípios caracterizam “as bases filosóficas e os fundamentos que norteiam uma ação, ou seja, são elementos qualitativos conceituais predominantes na constituição de um

projeto de educação corporativa”.

Por exigir menor trabalho logístico, a educação a distância proporciona economia de recursos às empresas, afirma Pontes (2017). Talvez, por não ser necessária uma infraestrutura regular e permanente como sala de aula, ou por não ser necessário gastos com o transporte do funcionário, ou por ser possível ajustar seus horários de trabalho e poder programar a produção. Uma vez que o colaborador terá tempo para se dedicar com a capacitação. Estes fatores transferem benefícios econômicos importantes para às empresas.

Na ausência de um sistema de educação corporativa EAD, o maior obstáculo para a expansão e treinamento de empregados das empresas acontece devido a situação geográfica. Essencialmente nas grandes cidades, onde as distâncias e tráfego são mais intensos, as empresas afrontam enormes problemas para transportar seus funcionários a polos de capacitação específicos. Quanto maior o número de filiais e funcionários, maior será a despesa para oferecer o mesmo treinamento (Luperini, 2017).

Entretanto, a plataforma EAD para educação corporativa viabiliza maior utilização de assuntos e tópicos por meios digitais, que são disponibilizados em nível superior, ensino médio e fundamental. O modo de como se utiliza as novas tecnologias permite a redução de distâncias geográficas, pois é factível o seu uso com os funcionários em qualquer região, desde que estejam conectados a internet, em suas residências, em um local na estrutura da empresa ou em qualquer outro ambiente que seja possível a utilização dos conteúdos no EAD Corporativo sem prejuízo de sua compreensão.

É factível enxergar uma empresa que necessite capacitar vários colaboradores, sem afetar sua linha de produção. Em um primeiro momento, caso a totalidade da mão de obra fosse retirada de suas atividades para o treinamento em um grupo, tornaria inviável a continuidade da produção. Em uma segunda visão, se fossem criados grupos separados, cresceria o custo da organização em manter este treinamento (Pontes, 2017).

Nesse contexto, a plataforma EAD, na EC, permite a solução dos problemas. Com o conteúdo das matérias disponível, é possível programar a falta de um ou mais integrantes no cotidiano da empresa sem envolver em perda de produtividade. As atividades definidas não deverão sofrer mudanças, para que ocorra a capacitação na metodologia EAD corporativa, no prazo que menos

dificulte o desempenho do funcionário em sua função na organização.

Nesse rumo, Braga (2016) assevera que tal discrepância também é reduzida com as plataformas EAD na educação corporativa. Com a possibilidade de padronização das disciplinas, o tutor é capaz de transmitir os mesmos materiais para todos os alunos, o que padroniza as ações dos envolvidos.

Coexiste também a personalização de conteúdos no processo de educação corporativa EAD. Através do conhecimento dos empregados pelos tutores online, consegue-se aplicar certos conteúdos a um colaborador enquanto o outro recebe diferentes conteúdos, de acordo com sua área de interesse, sem causar danos no âmbito geral da capacitação.

Professores e tutores responsáveis por lecionar disciplinas de capacitação, têm neste sistema de educação corporativa EAD um parceiro, uma vez que é possível agregar a rotina de trabalho de suas empresas à capacitação dos funcionários, reduzindo o efeito negativo que a falta de alguns funcionários possa impactar na produção.

A grande demanda por qualificação dos colaboradores, com o foco em manter o treinamento e as vantagens competitivas da empresa, além de utilizar um sistema de educação corporativo EAD, que usa instrumentos precisos, e que torna possível um estudo mais refinado que traga maior interesse ao funcionário por seu treinamento/capacitação, além de proporcionar o desenvolvimento de uma cultura institucional mais coesa e bem definida é o caminho para o sucesso empresarial.

4.2 Instrumentos usados na educação corporativa a distância

A inovação digital, hoje em dia, é um quesito essencial no cenário das empresas. A tecnologia está presente em distintas áreas, em uma era da informação que trás diversos benefícios para o ensino- aprendizagem, cujas ferramentas estão em crescente uso na Educação Corporativa (Monteiro e Müri, 2014).

4.2.1 E-learning

A EAD e o *e-learning*, são formas de ensinar que podem ser presenciais, englobam atividades distintas. Segundo Fernandes (2013, p. 3), “[...] o que difere uma da outra é a sua aplicação. Enquanto o *e-learning* é transmitido apenas por

meios eletrônicos e tecnológicos, a EAD se dá tanto por ferramentas impressas quanto eletrônicas e tecnológicas”.

Ainda de acordo com Abbad et al (2010, p.292), “o apoio de novas tecnologias da comunicação e informação possibilitou a adoção do *e-learning* em grande escala pelas universidades corporativas e pelas instituições de ensino”.

Assim, Monteiro e Müri (2014) defendem que o *e-learning* é uma técnica EAD por meio das tecnologias, em que os docentes e os alunos estão interligados através da rede mundial de computadores, mas separados no espaço e no tempo.

No *e-learning*, as fases de aprendizagem estão pré-programadas e são usadas em vários recursos como o e-mail, textos e imagens digitalizadas, sala de bate-papo, *links* para fontes externas, vídeos e teleconferências, entre outros (Castro, Valente & Hudik, 2011).

É o rompimento de barreiras espaciais e temporais, pois esse formato de aprendizagem permite ao estudante administrar o tempo de estudo à disposição, por meio dos padrões definidos pelo curso, sem precisar estar em locomoção. Com esses benefícios, o *e-learning* é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações que desenvolvem a educação corporativa (Castro, Valente & Hudik, 2011).

Sem embargo, o suporte rápido e latente à carência por capacitação e treinamento permite o uso de TICs capazes de alcançar grande número de pessoas, ligadas as tecnologias interativas e metodologias colaborativas (Meister, 1994; Horton, 2001; Mugnol, 2009; Amorim et al., 2015; Silva et al., 2016).

4.2.2 Digital storytelling

É o uso de instrumentos informatizados para contar histórias. Existem diversos termos para descrever essa prática, como fábulas fundamentadas em TIC, testes digitalizados, notícias digitais, ficção participativa, dentre outras; todas seguem o conceito de mesclar o conto de histórias com multimídia, acrescentando diagramas, som, filmes e edição na *world wide web* (Alexander, 2011).

O *Storytelling* é uma poderosa forma de comunicar com os outros. Tem a capacidade de agarrar a atenção e despertar emoções. As pessoas processam mais facilmente a informação através de histórias, tornando a mensagem bem

compreensível, interessante e memorável. Todos os indivíduos, em qualquer ponto do planeta, gostam de histórias, é um método universalmente aceito para compartilhar o conhecimento, os quais têm sido contados ao longo de gerações.

Monteiro e Müri (2014, p. 54) compreendem que, “o *Digital Storytelling* pode ser um poderoso instrumento educativo em razão dos inúmeros benefícios que a sua utilização pode trazer”. Também, Hack, Ramos e Santos (2013, p. 5) asseguram que “a utilização de histórias digitais em processos de formação de adultos pode oferecer uma oportunidade para a promoção de interações múltiplas (colaborações) durante a formação cognitiva”.

Para Hack, Ramos e Santos (2013) o *Digital Storytelling* tem como proposta diversas maneiras de contar histórias de forma digital no mundo empresarial, como:

- Divulgar a missão da organização;
- Objetivos e políticas da corporação;
- Estímulo ao sentimento de grupo;
- Difusão da memória corporativa; e
- Consolidação dos valores e peculiaridades da empresa.

Ademais, entende-se que o *Digital Storytelling* é um recurso que tem grande possibilidade de uso no espaço das empresas, visto que com o incremento das TICs na educação, poderá ser melhor aproveitado pelas corporações (Monteiro e Müri, 2014).

4.2.3 Tecnologia wiki

Um dos processos utilizados no campo empresarial com distinção é o Wiki. É um recurso utilizado para a disseminação de informações na EAD (Alves e Scorsolini-comin, 2012).

Essa novidade via internet, oferece a oportunidade de difundir o conteúdo de modo mais amplo. Como bem nos explica Bomfim e Gonçalves (2015, p. 7) "Trata-se de uma tecnologia que possibilita a mistura de diversos recursos como a palavra, a imagem (estática ou em movimento), o som, a animação etc., bem como as ligações internas e externas, oferecendo os recursos básicos para a produção de textos para o contexto digital".

Sobretudo, o wiki tem a função de possibilitar a construção aberta e coletiva do conhecimento.

D'Andréa (2009, p. 13) entende que, “Wikis são *softwares* com características técnicas específicas e passíveis de apropriação com diferentes finalidades, como a gestão de informação em empresas e aprendizagem colaborativa em escolas e outros contextos educacionais”.

É possível dizer que a wiki vem constituindo-se como um instrumento de alto potencial pedagógico por possibilitar trocas de informações e produção coletiva do conhecimento dentro do contexto educacional.

4.2.4 Redes sociais

As comunidades de redes sociais produzem modificações no modo como as informações são compartilhadas e como os indivíduos se relacionam. Segundo Gulini e Misaghi (2012, p. 45), a utilização das redes sociais “nos últimos anos chamou a atenção de diversas empresas que passaram a adotar esta nova forma de relacionamento, promovendo o compartilhamento de informações e a colaboração no ambiente corporativo”.

Monteiro e Müri (2014) dizem que, as redes sociais admitem a comunicação não hierárquica e que possibilita também o reconhecimento de talentos dentro da organização, pois permite identificar quem conhece e resolve problemas. Nesse sentido, Gulini e Misaghi (2012, p. 51) explanam sobre as áreas de atuação das redes sociais:

[...] podem ser aproveitadas pelas organizações em diversas áreas. Na área de recursos humanos, por exemplo, tem-se uma maior facilidade de identificar líderes ou necessidades de treinamento e desenvolvimento. Gestão do Conhecimento, Colaboração e Inovação também são alguns benefícios que podem ser destacados com a utilização das redes sociais corporativas.

Todavia, Ferla (2012) compreende que a rede social, no âmbito corporativo, amplia a comunicação interna das empresas e cria um ambiente em que o colaborador pode compartilhar seu conhecimento e amplificar o relacionamento com os colegas de trabalho, oferecendo os mesmos recursos de uma rede social comum, tais como as redes Facebook e Twitter, em que se podem criar perfis, grupos, *feed* de notícias em formato *timeline* (linha do tempo), *chat*, grupos temáticos, páginas, opções para “curtir” e compartilhar conteúdo, caracterizando um estilo simples de produzir um espaço de contribuição e de administração do conteúdo. Ressalta-se, o grande contraste entre a rede social corporativa e a comum: a simplicidade na otimização e na customização, de

acordo com o propósito das empresas.

4.2.5 Ambiente virtual de aprendizagem

Com a evolução das tecnologias de informação e da educação a distância, os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) são fundamentais como instrumento estimulante do processo de ensino e aprendizagem. Assim, é muito relevante a capacitação do professor-tutor com habilidades para desenhar e fazer a gestão de cursos EAD ou semipresencial.

Nesse argumento, através das TICs emerge o AVA, um espaço virtual de aprendizagem, em rede, estruturado com recursos de ensino e aprendizagem integralizados, que estimulam a atuação do estudante nesse regime educativo (Kenski, 2014, Peters, 2012, Guimarães & Dias, 2014).

Este lugar digital foi concebido como um ambiente seguro para a aplicação de tarefas didáticas. Por definição, um AVA é um programa que oferece o compartilhamento de assuntos variados para cursos *online* e matérias semipresenciais para estudantes.

Braga (2016) postula que os AVAs são soluções que se sobressaem nos momentos atuais e diversas empresas, instituições de ensino, entidades comprometidas com a capacitação e o treinamento de pessoas têm elaborado seus próprios AVA, apoiados na *web* (*e-learning*), para facilitar a inclusão dos alunos, docentes e gestores do ambiente virtual.

Para Haguenauer, Lima e Cordeiro Filho (2010), o AVA é um instrumento que tem funcionalidade didático-pedagógica, onde o professor pode viabilizar os mais variados meios para o estudante, como, artigos, aulas e tarefas. Nesse espaço, o docente deve estabelecer as relações sociais, através de fóruns, *chats* e lista de discussão. A conversação pode ser em tempo real ou quando estudantes, instrutores e colaboradores realizam a comunicação em momentos diferentes, como *blogs* ou mural virtual.

O programa educativo convencional e os formatos de aprendizado autônomo podem ser complementados pela EAD, rede de dados, multimídias e eletrônicos de divulgação da informação. Assim, é possível ampliar o uso da *Web*, para ser usada como instrumento de difusão de conteúdo e de apoio a educação do usuário, proporcionando um *feedback* intenso e amplo (Silva, 2018).

Entretanto, um enorme obstáculo para o sistema de avaliação do AVA é o

desenvolvimento de processos avaliativos, que permitem realizar diagnósticos e juízos a respeito das especificações pedagógicas, de modo a garantir a solidez dos AVAs no processo pedagógico (Galvão et al., 2013).

Os métodos qualitativos voltados para a avaliação dos AVAs estão em evidência devido ao engajamento de estruturas avaliativas direcionadas ao reconhecimento de várias indicações que fornecem benefícios ao processo educacional do AVA (Galvão et al., 2013).

Hoje, acontecem várias apreciações sobre o AVA, todavia, boa parte utiliza quesitos apoiados no número de atributos técnicos que os sistemas utilizam; em outra via, apresentam cautela com o enfoque didático-pedagógico do *software*, pois seja qual for o produto específico para o setor da educação, é investido por um conceito epistemológico, ou melhor, por um parâmetro de como acontece a aprendizagem, de como o sujeito aprende. Essa ideia é o ponto inicial do processo educativo, que é reconhecido nas atividades educacionais.

4.3 Educação e empresas

Com a coparticipação entre organizações e instituições de ensino, são concretizadas parcerias, no ambiente social e na educação, e faz com que a partir daí, a organização efetive o interesse de atuação nesse setor.

Entretanto, as organizações com a implementação da EC, avocam o compromisso com a educação como uma missão especial, que poderá transformar indivíduos em talentos para a evolução da empresa, a procura de melhorar seus processos e atingir as metas definidas. Ademais, essa formação pode ter indivíduos contribuindo em um trabalho mais interativo e prazeroso, afirma Carvalho (2010).

Nos dias atuais, as organizações estruturam suas próprias Universidades Corporativas (UC) com o objetivo de garantir essa educação em nível superior e o consequente aumento da capacidade de competitividade dentro do mercado global. Sobretudo, esses locais são concebidos com a meta de reforçar o capital e elaborar políticas públicas de educação, e que definam um padrão que dê retorno financeiro, como um tipo de comércio da educação.

Para que o processo de formação, que acontece nas organizações funcione é imprescindível analisar as competências empresariais e humanas, dispondo a capacitação dos indivíduos junto aos objetivos da corporação. Para

que se possa analisar a ajuda para a conquista dessa meta, é preciso analisar se a educação terá uma natureza mais estratégica dentro das empresas (Carvalho, 2010).

Conforme citado por Chiavenato (2015, p. 153-154) A empresa cresce a partir do incremento de seus colaboradores. [...] A EC é um empenho internacional e abrangente para que a aprendizagem tenha as possibilidades de ocorrer. Sabedoria, aptidão, juízo e comportamento apenas são compreendidos em larga escala e modificados para competências, justamente quando a empresa converge seus esforços em irradiar estímulos que proporcionem o aprendizado.

A utilização da EAD nas corporações para a formação dos colaboradores possui como um propósito divulgar o ensino corporativo, através de salas de aula virtuais e demais tecnologias, com essência na visão e missão da organização, a fim de produzir mais compromisso com os objetivos delineados inicialmente, comenta Tarapanoff (2011).

Entretanto, a EC por meio da educação a distância não deve se limitar a um simples treinamento, mas sim abranger um trabalho voltado à complementação da formação e foco em conteúdos que possibilitem ao profissional adquirir novas competências e habilidades, com vistas, também, a uma responsabilidade social dentro das organizações.

Deve estar baseada no fomento à aplicação desses dispositivos pelas pessoas que receberão o aprendizado. Isso facilitará a comunicação e o aprendizado de forma cooperada, transformando o projeto o mais ajustado às carências dos estudantes e das organizações.

O somatório de forças entre as tecnologias e os métodos, dentro da EC, além de ser eficaz perante as demandas anunciadas pelas organizações, quando do emprego das TICs na aprendizagem para o desenvolvimento de carreiras, facilita a aparição de novas soluções, com métodos que gerenciem e planejem, toda a trajetória de um empregado, sem deixar de apreciar as individualidades e expectativas das pessoas envolvidas neste processo (Kenski, 2018).

4.3.1 Universidade corporativa

A Universidade Corporativa (UC), engloba o crescimento educacional e profissional dos colaboradores e usuários, é uma oficina do conhecimento. Outros escritores oferecem descrições diferentes sobre a UC, todavia o conceito

estabelecido por Meister que a UC vai para além da capacitação dos empregados para executarem atribuições, é a mais respeitada (Freire et al., 2016).

As corporações entenderam que as Universidades Acadêmicas (UA) não atendiam, em sua plenitude, a graduação dos funcionários e importantes *stakeholders* precisavam para desempenhar suas funções, pois se notou uma enorme distância existente entre o espaço acadêmico e as exigências do mercado de trabalho. Desse modo, as empresas reclamaram para si o dever de capacitar os funcionários e *stakeholders* nas UCs (Morrison, Meister, 2000, Allen, 2002, McGee, 2006 apud Freire et al., 2016).

Essa UC tem sua importância majorada a partir da concepção de que a educação, nos dias atuais, deve ser compreendida como desenvolvimento permanente das pessoas e estas por garantir a competitividade e existência das organizações. Este cenário de inovação e tecnologia carece cada dia mais, de programas de formação que atendam às necessidades de produção de capital intelectual com foco no desenvolvimento da capacidade de pensar e repensar a organização diante das exigências da sociedade e da busca permanente por melhores resultados.

Todavia, a organização possui como grande trunfo, neste processo de EC, a capacidade de promover uma formação mais específica, direcionada para as atividades que serão demandadas do funcionário na sua rotina de trabalho, por fazerem parte do dia a dia de cada trabalhador e permitir que a aprendizagem seja continuada, conceitual e prática.

A UC, apresenta-se como uma mudança nas estratégias e processos corporativos. A formação convencional denota restrições para propiciar o crescimento das empresas. A prática de realizar acordos e parcerias deixa acontecer vantagens significativas, compreende Margherita (2011).

Logo, percebe-se que o papel da UC é adicional às escolas de ensino técnicas e superiores. Sua fundamental importância reside na capacidade de formar e desenvolver conhecimentos e práticas, bem como habilidades atitudinais e cognitivas que atendam às demandas de cada específico setor, sendo ele produtivo ou não. Portanto, responsabiliza-se pela educação profissional que, segundo Moraes (2010) “(...) é a busca da integração entre escola e trabalho”, somando na formação geral dada pelas instituições acadêmicas que visam à

formação integral do ser humano, sustentada por valores éticos, sociais e políticos.

Uma UC deve sempre busca alinhar a real vocação institucional com os propósitos pessoais de seus servidores, visando o aprimoramento das competências e habilidades necessárias ao alcance dos seus marcos estratégicos. Cada vez mais, a ênfase no processo de educação profissional se alinha à uma Gestão por competências, à Gestão do Capital Intelectual e, por conseguinte, à Gestão do Conhecimento, possíveis em função de programas educacionais desenvolvidos no seio das UCs para melhor atender às expectativas da organização.

Senge (2012) consolida que a aprendizagem permanente necessita estar incorporada à cultura organizacional. E, é preponderante para o crescimento da empresa que deve investir no desenvolvimento de seus funcionários diariamente. Assim, a empresa será capaz de aplicar seus novos conhecimentos, ofertando contínuas inovações e a pretendida vantagem competitiva sustentável.

Conforme o Fórum Econômico Mundial (2016), a sociedade contempla o prenúncio da quarta Revolução Industrial. Que será definida por reformas no mercado de trabalho e nos ambientes de negócios (Ebc, 2016). A Internet das Coisas (IoT) e a *big data* mudarão o panorama econômico mundial, a realidade virtual permitirá novos modelos de consumo e compartilhamento das informações. Robôs, *softwares*, comando por voz e impressoras 3D serão assuntos rotineiros (Forbes, 2016).

O mercado de trabalho será afetado, inclusive trabalhos intelectuais de menor complexidade serão realizados pela robotização. A ameaça aos empregos não estará apenas nas indústrias, o setor de serviços será impactado por *softwares* inteligentes (Taurion, 2016).

As organizações mais recentes possuem processos sistêmicos, personalizados e inovadores, alinhados com suas estratégias e visão de futuro. A gestão da inovação incentiva um cenário para novas ideias e projetos empreendedores de modo permanente (Iata e Zimmer, 2016).

Todavia, a expansão da competitividade está sujeita ao aumento da produção, ou melhor, modificações na estrutura e na capacidade de produzir do país. O futuro da indústria brasileira vincula-se ao retorno do avanço da produtividade, o que demanda educação, trabalho qualificado, investimento,

sobretudo, em inovação. (Fonseca e Cunha, 2015. p. 15).

“A Universidade corporativa é o “guarda chuva” estratégico das organizações, tendo como principal objetivo alavancar o negócio. Para isso, devem possuir programas que avaliam as reais necessidades de desenvolvimento das pessoas, forneçam condições para a aprendizagem organizacional e contemplem um sistema da educação continuada. Aprendendo sempre” (Albanz, 2003).

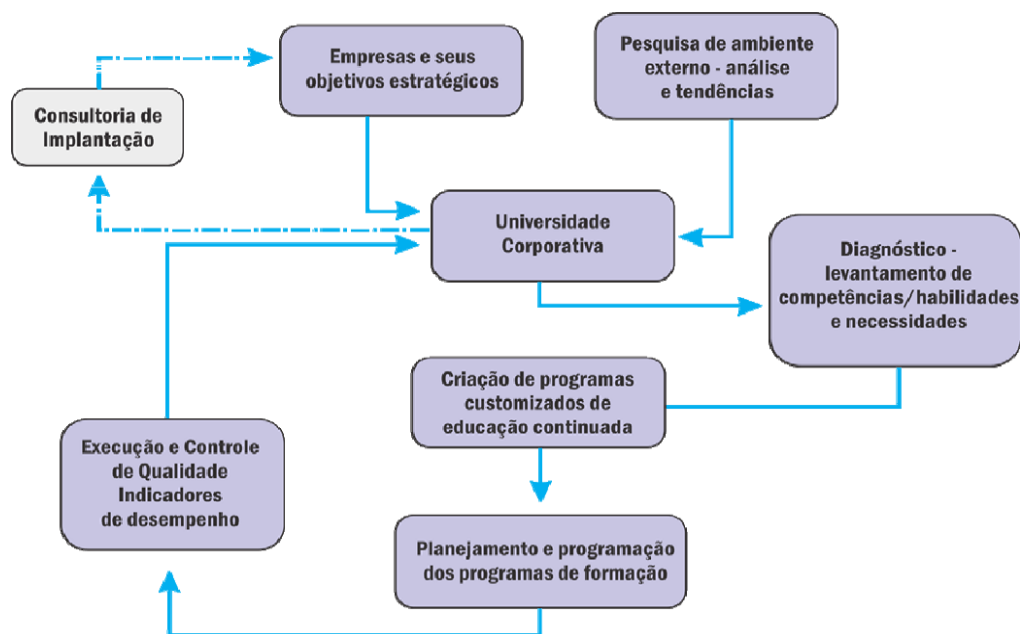


Figura 4. Modelo de Universidade Corporativa
Fonte: Funpec (2019).

4.4 Estabelecendo a ligação entre o desenvolvimento de talentos e as estratégias de negócio

Entende-se a UC como um modelo de desenvolvimento listado pelo gerenciamento de pessoas através de habilidades e competências. O reconhecimento das aptidões é a base da disputa entre as organizações e de todo e qualquer projeto de UC que tenha sucesso.

Nesse sentido, Eboli (2014) compreende que a habilidade fundamental de uma fábrica de refrigerante não está só na qualidade do produto, mas na eficácia de seu canal de distribuição, pois não adianta produzir o refrigerante mais saboroso do mercado, se ele não chega ao consumidor final, daí a preocupação da empresa em conduzir as ações e projetos da UC para seus distribuidores.

A análise minuciosa das competências é crítica para a definição de seus eixos. Estes, serão a base para um projeto de UC de sucesso, que irá beneficiar a elaboração de um canal entre o desenvolvimento na gestão de pessoas e carreiras.

Dessa forma, a UC será o meio mais importante para integrar e ampliar a disseminação de uma cultura empresarial de resultados (Eboli, 2014), baseada nos atores internos e externos, no processo de aprendizagem, que traga resultados positivos e melhores negócios para a empresa, seus clientes, acionistas e a comunidade.

4.5 Novos paradigmas da relação empresa, TIC e EAD

A pouca produtividade do brasileiro é um entrave ao avanço sustentável do país e seu melhor posicionamento no mercado externo. No formato mais recorrente, adequado às microempresas e empresas de pequeno porte, estas patrocinam cursos técnicos e universitários em escolas e faculdades que oferecem serviços educacionais.

Um progresso desse modal contribuiu para que as universidades aplicassem cursos adaptados aos requisitos de cada usuário. Por exemplo: se uma empresa necessita aperfeiçoar seus procedimentos de operação, ela pode admitir provedores de soluções exclusivas para esse tipo de capacitação. A UC sobreveio como um modelo no qual uma corporação cria sua própria infraestrutura para suprir às carências específicas da empresa ou do setor a que pertence.

EDUCAÇÃO CORPORATIVA NO BRASIL
Principais características
32% das empresas têm universidades corporativas
64% têm equipes dedicadas à educação corporativa
65% declararam possuir prédio, andar ou sala exclusivos na empresa para que as aulas e cursos sejam ministrados
60% aplicam até 1% do faturamento em projetos de educação corporativa
26 horas anuais é a média geral de treinamento por profissional

Figura 5. Educação corporativa no Brasil – principais características
Fonte: Deloitte/Grupo DMRH (2016).

Silva e Schneider (2010) afirmam que em projetos de EAD corporativos, a utilização da internet aperfeiçoa a relação custo/benefício, pois o custo operacional na *web* é mais barato, de simples implantação e uso, quando contrastado com a educação convencional.

Como bem nos assegura Couto Junior (2013), a educação com o aparecimento das novas tecnologias é mais que o uso das mídias digitais na sala de aula, é admitir e autenticar outros formatos de aprendizagem, um aprender que é executado por meio das dinâmicas do compartilhamento, da conexão em rede com demais alunos e organizações.

A capacitação de pessoas nas empresas modernas tem a vocação para a EAD, que preconiza recentes métodos de ensino/aprendizagem. Logo, certos aplicativos como Whatsapp® e redes sociais como o facebook® contribuem com a maneira de conhecer, onde acontecem as conexões entre usuários de um mesmo espaço dentro da cibercultura corporativa, para o desenvolvimento de carreiras.



Figura 6. Cargo dos profissionais treinados nas UC.
Fonte: Deloitte/Grupo DMRH (2016).

Para os nativos digitais, não existe perda de padrões, uma vez que identificam o mundo de forma colaborativa e aberta. Para a EAD, isso representa que o estudante, mais que leitor, torna-se autor e produz material para a educação, para além dos limites da classe ou do ambiente virtual de aprendizagem proporcionado pelos sistemas educativos das corporações (Mattar, 2011).

Contudo, a UC atual é formada por vários aspectos, atributos e necessidades, abandonando o ambiente físico da sala de aula para abranger outros espaços presenciais ou virtuais. Tornando o professor/tutor em mediador

da aprendizagem, muda o estudante individual para incorporar a definição do conhecimento colaborador, uma vez que se aprende em conjunto para uma inteligência cada vez mais coletiva, contribuindo para o crescimento da organização (Lopes, 2013).

Nos últimos anos, discutiu-se a respeito da permanência da UC e da EAD como instrumento de aprendizagem, bem como sua confiabilidade, diante da abstração física do docente (Ferreira et al., 2010), contudo, é nítido e reconhecido que esse modelo é válido e atende às necessidades das empresas, em escala mundial.

Corroborando com as ideias propostas por Eboli (2014), uma estruturação da UC categoriza os cursos conforme suas áreas de conhecimento, que tornam mais fáceis a localização de conteúdo específico, e que apontam as carências funcionais conforme a posição hierárquica do funcionário na empresa.

Quadro 1: Comparação entre Centro de Treinamento e UC

CENTRO DE TREINAMENTO	UNIVERSIDADE CORPORATIVA
Desenvolve habilidades	Desenvolve competências
A aprendizagem é individual	A aprendizagem é organizacional
Nível tático	Nível estratégico
Ênfase em necessidades individuais	Ênfase em estratégias de negócios
Ambiente real	Ambiente real e virtual
Aumento de habilidades	Aumento da competitividade

Fonte: Marinho, J. (2017).

<https://www.linkedin.com/pulse/s%C3%A9rie-universidades-corporativas-artigo-1-o-das-ucs-marinho-msc->

Com essa premissa, aliados aos novos paradigmas da UC que estabelece suas ações em melhorar as habilidades dos atores que ajudam a aperfeiçoar a imagem da corporação perante a sociedade. Sem embargo, o conceito inerente à UC faz parte de uma série de atividades que se identificam com a estratégia praticada pelas organizações em alinhar as ambições dos acionistas com as ideias de desenvolvimento social.

Destarte, a meta da EC no formato EAD é obter recursos para formar pessoas aptas em acompanhar as constantes transformações do mundo moderno, e que sejam críticas e motivadoras para agir nas organizações.

4.6 Desenvolvimento de competências docentes na EC

O conhecimento é importante por todos os seus desdobramentos, já que a busca por aperfeiçoamentos tecnológicos e organizacionais em cada empresa é um movimento cumulativo. Isto posto, quanto mais se conhece, mais se está habilitado para continuar com a aquisição de novos conhecimentos e, sendo o processo cumulativo, aprendizados anteriores são necessários para a obtenção de novos conhecimentos, postula (Ribeiro; Menin, 2005, p. 26).

A criação do conhecimento organizacional depende da interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Esse diálogo é formado pelas modificações entre variados modos de conversão do conhecimento que são dirigidos por diversos aspectos (Minioli; Silva, 2013, p. 54).

As práticas pedagógicas, no contexto corporativo, por meio das diferentes estratégias e metodologias, buscam colocar o aluno no centro do processo, passando-se de uma educação focada no ensino para centrar-se na aprendizagem.

Conforme Canário (2006, p. 48), o trabalho docente exige uma constante criação, a proposição de novas estratégias, regras e procedimentos, sempre com vistas a qualificar as técnicas de ensino. No contexto corporativo, os instrutores também estão em constante reflexão e em busca de novas oportunidades de aprendizagem para os alunos.

A discussão sobre a graduação do educador é intensa e tem algumas premissas importantes, não existirá educação de qualidade sem que coexista uma formação compatível com o cargo de professor (Nóvoa, 2002), a seguir, uma argumentação sobre essa temática.



Figura 7. As três dimensões da competência.
Fonte: Durand (2000).

Algumas propostas referentes à graduação de docentes ficaram em evidência nos anos de 1980 e 1990, com repercussão internacional que influenciaram nas doutrinas de formação de diversas nações do continente europeu e da América. Essa inquietação com o preparo dos professores teve seu início pelo desagrado com a qualidade da educação, perante as novas demandas da sociedade globalizada sobre o trabalho docente (Gatti, 2011).

Nesse rumo, surgem inquietações entre os pensadores, sobre os cursos que graduam esses profissionais para a educação básica, em razão do preparo e emprego do futuro docente. A formação inicial aponta para diversas fragilidades, como os poucos investimentos para enfrentar os óbices do trabalho docente na educação corporativa (Souza, 2014).

Por conseguinte, o preparo do educador necessita conhecer a formação e a posterior execução do ofício, considerando a organização institucional e pedagógica dos cursos, nas empresas que financiam a educação corporativa de forma ampla (Mello, 2000).

A capacitação do docente é um processo que envolve a complexidade do desenvolvimento educativo com numerosas variáveis, acrescentando os impasses do ser-professor-aluno numa dinâmica de formação que procura trabalhar de forma dialógica com a teoria e prática (Passerino, 2009).

Aos poucos, avanços vão surgindo e alterando o modo de pensar a

docência, a partir do conhecimento teórico e da prática de formação de professores. Importantes mudanças ocorreram impulsionadas pelo movimento reformista nos Estados Unidos e no Canadá, que traziam discussões a respeito da formação de professores e à profissionalização do ensino (Gauthier, 2013).

Com base nessas perspectivas, a profissão docente necessita ser entendida como uma atividade multiforme, que possui atributos exclusivos, desempenhados em ambientes escolares que exigem novas habilidades e competências para agirem na EAD utilizando as TICs de modo primoroso. Dessa maneira, os docentes são identificados como profissionais singulares, integrantes de um grupo, que partilham uma cultura, conhecimentos, valores e atitudes em vigor no mundo moderno (Tardif e Lessard, 2017).

Contudo, a UC é um padrão mais aprimorado, em que uma corporação estabelece uma estrutura e suporte próprio para atender às carências específicas da empresa. Assim, desenvolve conteúdos, estabelece cursos e capacita os docentes para desenvolver especialistas naquele determinado segmento de interesse corporativo.

Essas instituições precisam ajustar processos para a formação dos docentes, distribuindo meios para aperfeiçoar e orientar a prática pedagógica, com maior autonomia e possibilidades de crescimento nas esferas ética e moral.

É fundamental debater algumas dimensões com foco no uso das TICs como instrumentos educativos, que podem contribuir com o processo de ensino e aprendizagem, para proporcionar a motivação e interesse dos alunos, como ferramenta mediadora que causa maior interação, comunicação e o acesso às informações (Kenski, 2018).

4.6.1 A Formação continuada e a profissionalização docente

Ao se pronunciar o termo formação é fácil alinhar esta definição com fundamentos, como: formar, ensinar, instruir, preparar e saber. Já a definição de continuada: inicial, regular, sistemática, sequência e sucessiva. Para Marin (2015) é razoável usar a palavra “continuum” de formação de professores, como educação permanente ou educação continuada por serem estes os termos que mais corretamente retratam o sentido da formação no cenário educacional, pois revelam como eixo da formação o conhecimento.

Como bem nos assegura o conceito de formação continuada Imbernón (2010), apresenta-o como sendo um processo dinâmico através do qual, na linha do tempo, um profissional vai ajustando sua formação aos novos quesitos da sua atividade na EC. Com o decorrer do tempo e as permanentes modificações nas empresas, estas iniciaram os estudos para utilizar a EC nas suas estratégias internas. O objetivo é aumentar a excelência organizacional por meio da valorização dos colaboradores.

Alguns projetos estabelecidos por outras nações vêm contra a certas indagações do setor. Como, conectar as aprendizagens dos professores às dos alunos, compreender os procedimentos de variação particular e profissional, patrocinar o desenvolvimento técnico de professores recém-formados, como de experientes (Gatti, 2011).

De acordo com a Fundação Carlos Chagas em 2011, as instituições de ensino atuais precisam, com rapidez, da formação de seus docentes com qualidade, como premissa essencial para que seja possível superar os desafios que a profissão requer.

Decerto, o cenário permite inferir que não se aceita mais uma oferta educacional pautada somente pela formação inicial e/ou pela prática acumulada dos docentes. A mudança desejada contempla e se justifica na formação contínua e, sobretudo, na melhoria dos recursos humanos (Gatti, 2011, p,13).

Nesse rumo, é admissível implantar e estabelecer as competências da organização que deseja promover a inteligência organizacional através da adoção de um formato de gestão de pessoas por competências.

5. O MÉTODO

Posteriormente a efetivação da fundamentação teórica primordial para contextualizar o tema em pauta, torna-se necessário abordar a fase metodológica.

Para que um conhecimento possa ser acatado como científico, é imperativo reconhecer as operações mentais e técnicas que permitem a sua constatação. Ou, em outros termos, definir o método que possibilitou chegar a esse conhecimento, Gil (2017).

Uma investigação pode ser determinada como o melhor processo para abordar as soluções confiáveis para problemas, através de recolhas planejadas e exclusiva interpretação de dados. É um instrumento da máxima seriedade para desenvolver o conhecimento e, assim, gerar o progresso científico que consente ao Homem um envolvimento mais eficiente (Cohen & Manion, 2011; Santos, 2012).

Atualmente instituiu-se que a “forma eficaz e produtiva de gerar e testar conhecimento (e produzir novos produtos) é através da investigação científica e tecnológica, aparece assim como o instrumento mais eficiente, que hoje se conhece, para transformar uma realidade” (Fortin, 2009, p.122).

Marconi e Lakatos (2017) grifam que as pesquisas qualitativas têm a obrigação de analisar e interpretar densamente o fenômeno, descrevendo-o para que se tenham condições de apresentar a complexidade do objeto estudado, por conseguinte fez-se necessária uma investigação detalhada da gestão das tecnologias de informação e comunicação, no ensino superior, para o desenvolvimento de carreiras nas organizações.

Nesse sentido, ao realizar a pesquisa qualitativa o pesquisador tem interesse nas experiências, interações e documentos em seu contexto, cedendo espaço para as particularidades do objeto de estudo (Flick, 2009).

Deve ser considerado que na pesquisa qualitativa existe uma conexão ativa entre a realidade e a pessoa, ou seja, um relacionamento intrínseco entre o mundo e o sujeito que não é possível converter em numeral. Ademais, a análise dos eventos e os conceitos são fundamentos na investigação qualitativa. O espaço natural é a origem para colher os dados e o investigador é a ferramenta principal, Gil (2011).

Nesse rumo, realizou-se a pesquisa bibliográfica para o entendimento do

tema citado por este estudo, de forma a compor o problema do trabalho científico a ser estudado. A análise documental foi empregada para reconhecer o contexto da gestão das TICs no ensino superior, integrado à EAD com a EC, para o desenvolvimento de carreiras, bem como descrever a experiência das organizações estudadas com essa estratégia.

Foram determinados o tipo de pesquisa, o universo e a amostra em que se baseou a investigação. Além da escolha dos sujeitos, o modo (instrumento) como as informações foram coletadas e tratadas, além da tabulação e análise dos dados.

5.1 Tipo de pesquisa

A preferência de uma metodologia deve satisfazer as ferramentas aceitas no campo de estudo onde a pesquisa se encontra radicada. A combinação de métodos tem causado bons resultados em investigação pautada nos sistemas de informação e educação.

Neste evento, é empregada uma conjunção de procedimentos, com o foco em elencar reflexões relacionadas com a EAD e mostrar estratégias aplicadas pelas Universidades Corporativas que ministram cursos superiores a distância. Cada um dos métodos de pesquisa empregados está descrito a seguir:

a) A investigação é classificada quanto a abordagem do objetivo, como descritiva. É descritiva, pois deseja defender a análise das competências e habilidades que os alunos contemplam, durante a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação, no processo de aprendizagem, para o desenvolvimento de carreiras;

b) Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como bibliográfica e de campo. A pesquisa é bibliográfica, porque foi realizada uma consulta ordenada em bibliografias reputadas como referências no assunto, para o respaldo teórico-metodológico do estudo.

Todavia, a pesquisa também é de campo, visto que há informações coletadas diretamente em fontes ligadas ao tema em questão.

5.2 Universo, amostra e escolha dos sujeitos

O universo ou população em análise obedece ao conjunto de elementos

envolvidos por um mesmo significado. Entretanto, esses indivíduos têm, uma ou mais peculiares comuns a todos eles, características que os distinguem de distintos conjuntos de membros (Carmo & Ferreira, 2008, p. 209).

O universo foi restrito aos funcionários e alunos (também os sujeitos da pesquisa) de empresas e dos cursos superiores a distância nas IES - Instituições de Ensino Superior credenciadas pelo Ministério da Educação, na cidade de Maceió, respectivamente.

A amostragem, representada por 45 respondentes, foi escolhida por acessibilidade, por meio dessas organizações e IES. As universidades foram selecionadas por terem autorização do MEC para ministrar cursos superiores a distância. Ademais, as 02 instituições pesquisadas pertencem à mesma região geográfica (Maceió) e já têm larga experiência na EAD.

Para que se realize um experimento, torna-se imperioso escolher sujeitos. Essa tarefa é de essencial importância, visto que a pesquisa possui como foco propagar os resultados para as pessoas pesquisadas que compõem uma amostra. De modo amplo, a população expressa o número total de elementos de uma classe, Gil (2017).

5.3 Coleta de dados

São usadas as táticas de interrogação: o questionário, a entrevista e o formulário. Por questionário entende-se como uma listagem de perguntas que serão respondidas pelo pesquisado.

O questionário é o recurso mais ligeiro e de baixo custo para a obtenção de informações, não requer capacitação, nome e assinatura de quem responde. Pode ser aplicado para examinar um episódio ou evento social, profissional ou familiar, ou para investigar opiniões, atitudes e expectativas ou qualquer outro assunto de interesse para o investigador (Quivy & Campenhoudt, 2005). Todavia, qualquer que seja o instrumento empregado, os métodos de indagação permitem a conquista de dados através da ótica dos investigados.

O questionário admite converter em dados a informação compartilhada por um indivíduo, promovendo o acesso a uma parcela elevada de participantes e a cenários distintos, sendo bem utilizado didaticamente, pelo atributo preciso e formal da sua elaboração e de seu emprego funcional. Contudo, afirma Lakatos e Marconi (2017) que o sistemático controle na aplicação das ferramentas de

investigação é fator essencial para impedir falhas e erros oriundos de entrevistadores iniciantes ou tendenciosos.

O questionário fechado (em anexo) teve o escopo de averiguar as competências e habilidades que os alunos contemplam, durante a utilização das TICs, no processo de aprendizagem, para o desenvolvimento de carreiras. Portanto, o método usado para a captura de dados relaciona-se com o objetivo do estudo. Por ser uma ferramenta para tratamento estatístico foram estabelecidas algumas suposições referentes à questão principal do problema.

Para tornar mais fácil a compreensão será utilizado um quadro resumo das características, a fim de discutir a relevância e limites do inquérito, como instrumento de coleta de dados usado na pesquisa de campo.

5.3.1 O questionário

Quadro 3: Características do questionário

Definição	É uma ferramenta cujo o propósito é coletar dados, formada por questões, que devem ser lidas pelo respondente.
Características	Um cabeçalho explicativo deve ser elaborado comentando a importância e a natureza da pesquisa, para que o respondente fique motivado em preencher o inquérito dentro de um prazo razoável.
	As perguntas devem ser diretas e escritas com clareza para fácil entendimento dos informantes, as questões não devem induzir as respostas e devem manter uma sequência lógica.
Vantagens	a) economiza tempo e dinheiro; b) abrange grande número de respondentes ao mesmo tempo; c) reduz a utilização de pessoas, no que tange ao treinamento e pesquisa de campo; e d) pode ser enviado/recebido por meio eletrônico.

Fonte: O Autor (2019).

Não obstante, o questionário empregado é formado por 20 (vinte) questões e o tempo considerado para a sua realização foi de até 15 minutos. A técnica utilizada foi o modelo *online*, precisamente, pelo serviço oferecido no sítio [<https://www.onlinepesquisa.com/>], cujas características são elencadas, a seguir:

- a) pode ser usado *smartphones* e *tablets*;
- b) é possível parar o preenchimento do questionário, continuando de

onde parou;

c) envio por e-mail; e

d) avaliação *online* e emissão de relatórios.

Ademais, foi elaborado o inquérito e compartilhado seu *link* via email e WhatsApp®, ferramentas largamente utilizadas pela comunidade acadêmica, para 45 (quarenta e cinco) respondentes. E, foi disponibilizado na internet durante 10 (dez) dias úteis, sendo apurado um total de 35 (n=35) formulários aptos a serem aproveitados na investigação. A pesquisa *online* estava otimizada também para dispositivos móveis.

A política de privacidade do *website* protege o endereço de Protocolo da Internet (IP) dos participantes, garantindo assim, o sigilo das respostas e dos respondentes, além da aplicação do questionário, reservado unicamente para esta pesquisa.

5.4 Análise e interpretação dos dados

Após tabulados para serem mais bem compreendidos e examinados rapidamente o segundo passo é a análise e interpretação dos dados, que se estabelecem como núcleo central da pesquisa. Sobretudo, Lakatos e Marconi (2017) prescrevem que a importância dos dados não está em si mesmo, mas sim em proporcionar respostas às investigações.

A análise e interpretação são dois procedimentos separados, porém diretamente associados, a análise (ou explicação) é o experimento que quer provar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores, a interpretação procura validar as variáveis independente e dependente, com o objetivo de amplificar os conhecimentos sobre o evento discutido.

5.5 Resultado do questionário

5.5.1 Distribuição da amostra diante do nível hierárquico que exerce

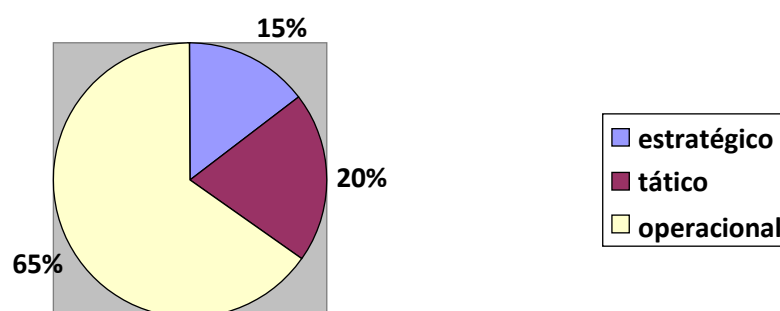
A maior parte dos entrevistados ocupa cargo no nível tático da empresa (55%), seguido pelos de nível operacional (25%) e, em nível estratégico (20%).

Tabela 2
Nível hierárquico

Nível hierárquico	Nº	%
Estratégico	8	20
Tático	20	55
Operacional	7	25
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 1: Nível Hierárquico



Fonte: O Autor (2019).

5.5.2 Distribuição da amostra frente ao tempo de serviço na organização

O tempo de atuação na empresa pelos entrevistados é variável, cerca de (28%) estão entre 4 e 6 anos.

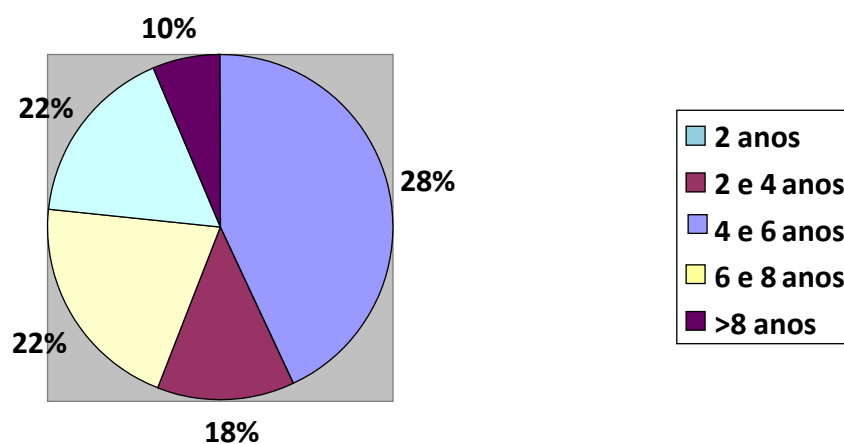
Tabela 3
Tempo de serviço

Tempo de serviço	Nº	%
Até 2 anos	8	22
Entre 2 e 4 anos	6	18
Entre 4 e 6 anos	10	28
Entre 6 e 8 anos	8	22

Acima de 8 anos	3	10
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 2: Tempo de Serviço



Fonte: O Autor (2019).

5.5.3 Classificação da amostra de acordo com treinamento ou capacitação

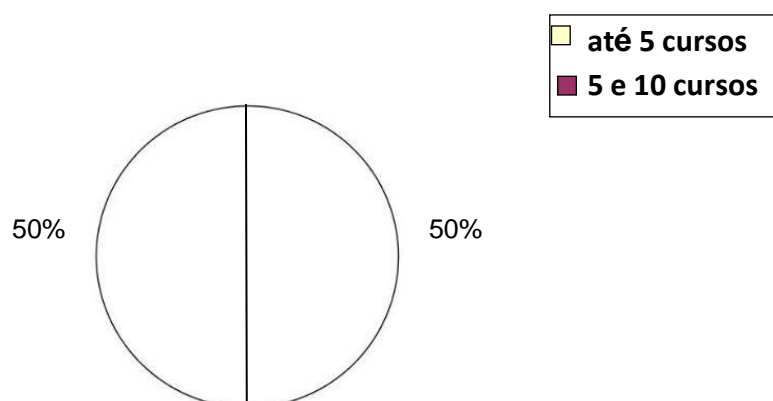
Um número significativo de funcionários (50%) realizou cursos de treinamento ou capacitação para o desenvolvimento de carreiras na empresa.

Tabela 4
Treinamento ou capacitação

Treinamento ou capacitação	Nº	%
Até 5	15	50
Entre 5 e 10	20	50
Entre 10 e 20	00	00
Entre 20 e 30	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 3: Treinamento ou capacitação



Fonte: O Autor (2019).

5.5.4 Classificação da amostra de acordo com modalidade de desenvolvimento de carreiras

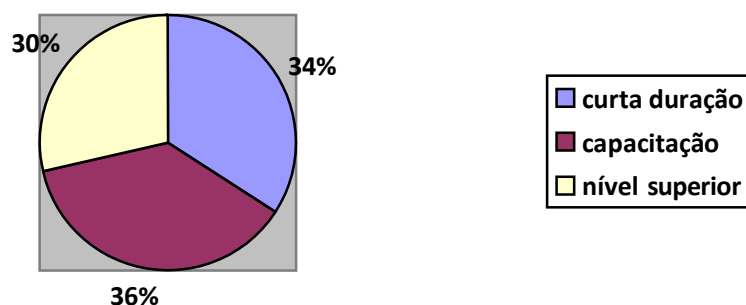
Os cursos oferecidos para o desenvolvimento de carreiras dos colaboradores são em quantidade satisfatória. Nota-se a ausência de cursos *Lato e Stricto Sensu*, como (MBA, pós-graduação, mestrado e doutoramento).

Tabela 5
Cursos oferecidos

Cursos oferecidos	Nº	%
Curta duração (4, 10 e 20h)	12	34
Capacitação	13	36
Nível superior	10	30
Pós-graduação	00	00
Mestrado	00	00
Doutorado	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 4: Cursos oferecidos



Fonte: O Autor (2019).

5.5.5 Distribuição da amostra conforme a área temática dos cursos

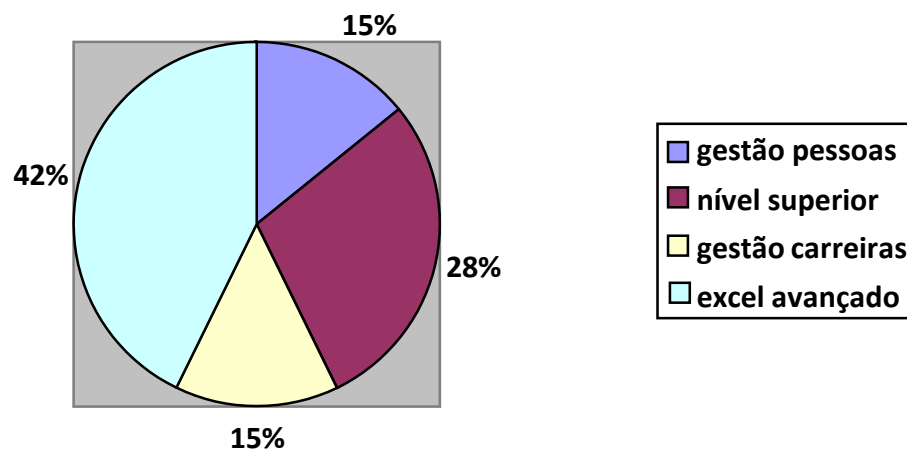
As áreas temáticas dos cursos oferecidos são dirigidas para as necessidades corporativas. Como, Excel® avançado (42%), ensino superior (28%) e gestão de pessoas (15%).

Tabela 6
Áreas temáticas

Áreas temáticas	Nº	%
Gestão de pessoas	05	15
Gestão de rotinas	00	00
Ensino superior	10	28
Gestão de carreiras	05	15
Falar em público	00	00
Excel avançado	15	42
Ms project	00	00
Gesrenciamento de processos	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 5: Áreas temáticas



Fonte: O Autor (2019).

5.5.6 Distribuição da amostra conforme a ascensão profissional, após o EAD e EC.

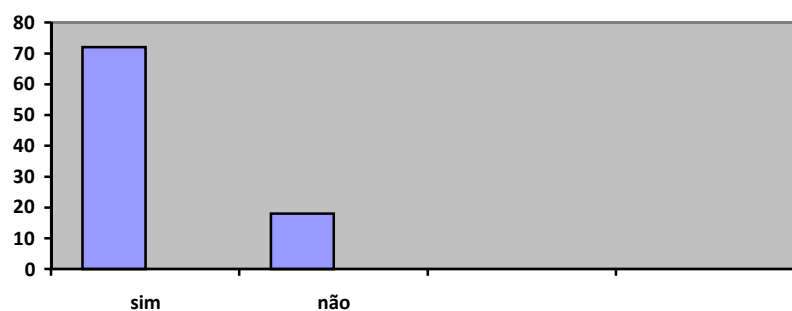
Relativamente à adoção da educação corporativa, através da EAD, causou impacto na elevação da carreira, os inquiridos responderam que cerca de (72%) foram promovidos.

Tabela 7
Ascensão profissional

Ascensão profissional	Nº	%
Sim	25	72
Não	10	18
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 6: Ascensão profissional



Fonte: O Autor (2019).

5.5.7 Distribuição da amostra de acordo com novas habilidades adquiridas

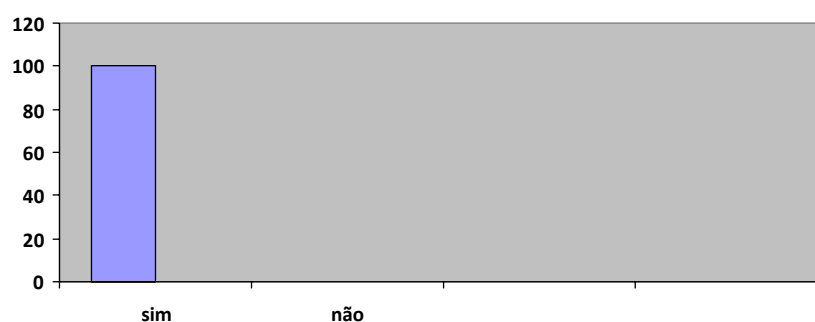
A totalidade dos inqueridos afirma que as habilidades adquiridas, via EAD, nos cursos disponibilizados pela organização, foram determinantes para o desenvolvimento de suas carreiras.

Tabela 8
Habilidades adquiridas

Habilidades adquiridas	Nº	%
Sim	35	100
Não	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 7: Habilidades adquiridas



Fonte: O Autor (2019).

5.5.8 Distribuição da amostra face aos cursos de nível superior em sintonia com a carreira

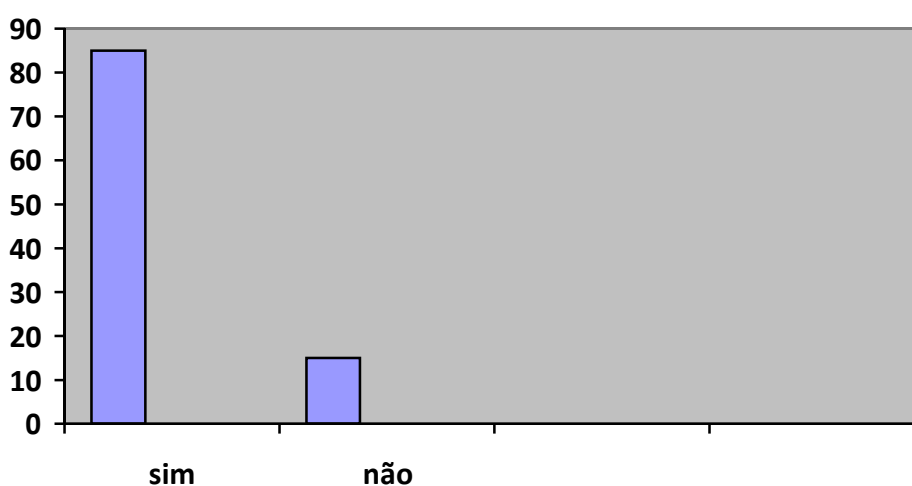
Os inqueridos (85%) concordam que os cursos de nível superior estão em harmonia com os anseios de seus crescimentos profissionais.

Tabela 9
Ensino superior em sintonia

Ensino superior em sintonia	Nº	%
Sim	30	85
Não	05	15
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 8: Ensino superior em sintonia



Fonte: O Autor (2019).

5.5.9 Distribuição da amostra face a preterição em promoções na carreira

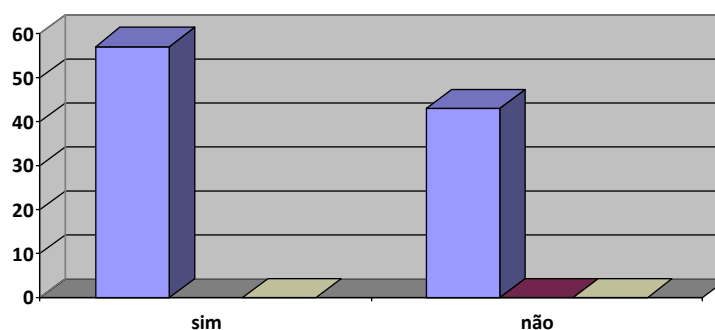
Dos inqueridos (57%) foram preteridos em suas promoções na carreira, por não serem graduados em nível superior.

Tabela 10
Preterido em promoção

Preterido em promoção	Nº	%
Sim	20	57
Não	15	43
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 9: Preterido em promoção



Fonte: O Autor (2019).

5.5.10 Apresentação da amostra Educação Corporativa como ferramenta estratégica

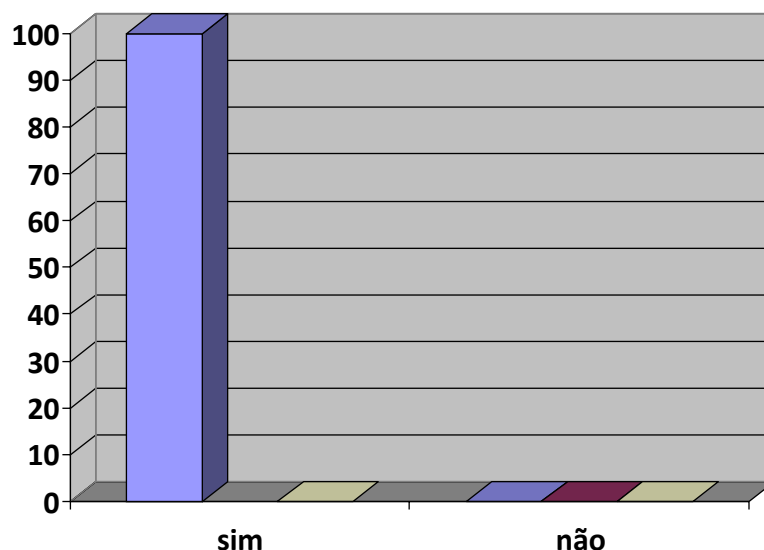
Em sua plenitude, os respondentes (100%) opinaram que a Educação Corporativa é uma entidade educacional que funciona como instrumento estratégico, que ajuda a corporação a cumprir a missão.

Tabela 11
EC como ferramenta estratégica

EC como ferramenta estratégica	Nº	%
Sim	35	100
Não	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 10: EC como ferramenta estratégica



Fonte: O Autor (2019).

5.5.11 Apresentação da amostra aptidão para utilizar as TICs na empresa

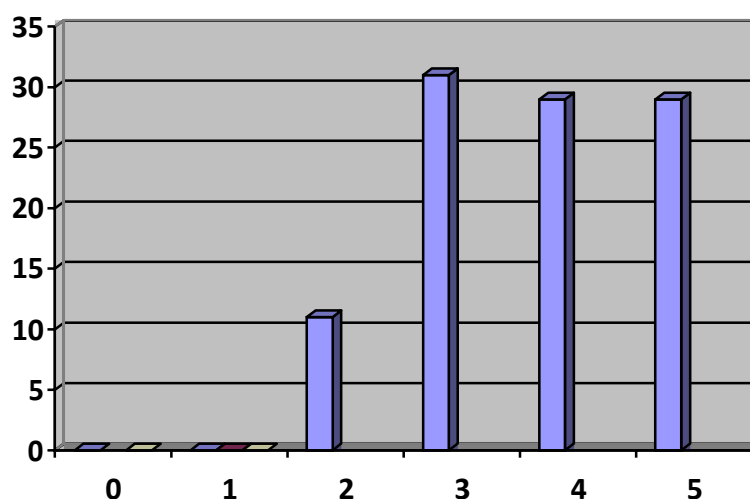
No que se refere à aptidão no uso das TICs na empresa, em uma escala de 00 (difícil) a 5 (fácil), ocorreu uma tendência central no resultado. A maioria dos respondentes é capaz de usar as tecnologias.

Tabela 12
Aptidão no uso das TICs

Aptidão no uso das TICs	Nº	%
00	00	00
01	00	00
02	04	11
03	11	31
04	10	29
05	10	29
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 11: Aptidão no uso das TICs



Fonte: O Autor (2019).

5.5.12 Apresentação da amostra principais dificuldades para desenvolver a carreira, via EAD, usando as TICs.

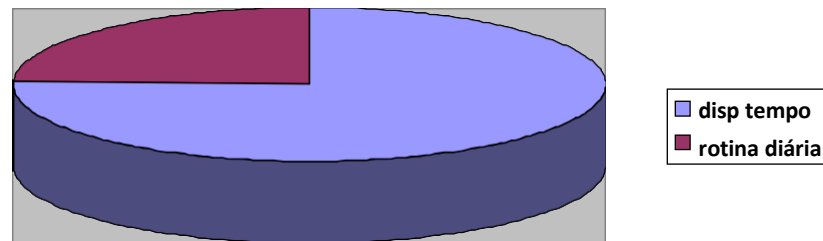
Sem dúvida a maioria (85%) sinalizou a ausência de tempo para estudar, em busca de melhorar a sua carreira profissional, perante a rotina de trabalho.

Tabela 13
Dificuldade desenvolver a carreira

Dificuldade desenvolver a carreira	Nº	%
Disponibilidade de tempo	30	85
Rotina diária	05	15
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 12: Dificuldade desenvolver a carreira



Fonte: O Autor (2019).

5.5.13 Apresentação da amostra possíveis problemas encontrados no AVA

Tecnicamente, não existiram respostas que sustentassem a ocorrência de problemas ou dificuldades no Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA.

5.5.14 Apresentação da amostra plataforma EAD nos cursos de graduação superior

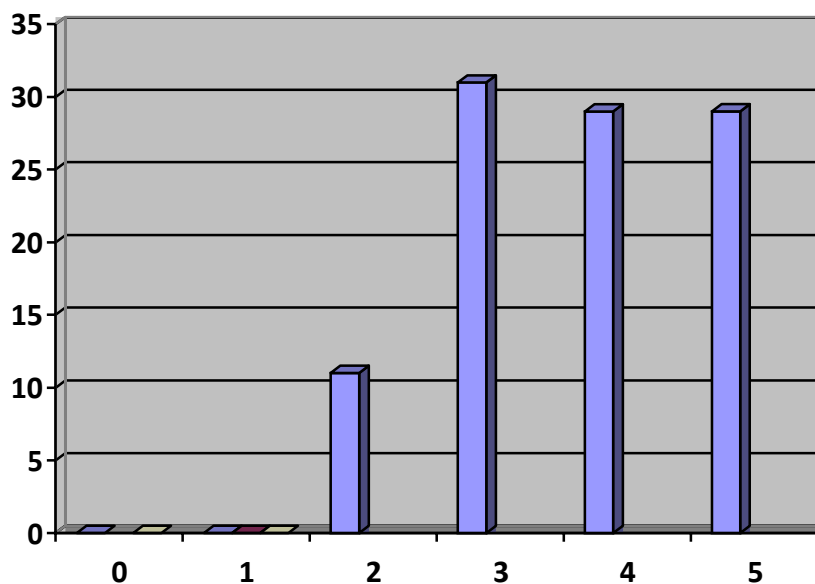
No que se refere à aptidão no uso das TICs, em uma escala de 00 (difícil) a 5 (fácil). A maioria dos respondentes é capaz de usar as tecnologias.

Tabela 14
Plataforma EAD

Plataforma EAD	Nº	%
00	00	00
01	00	00
02	00	00
03	07	20
04	13	37
05	15	43
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 13: Plataforma EAD



Fonte: O Autor (2019).

5.5.15 Distribuição da amostra presença da TIC em sala de aula.

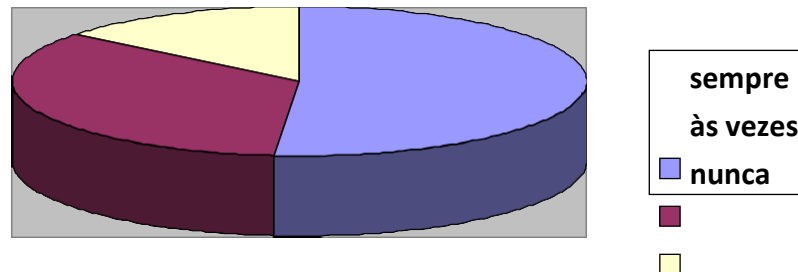
A TIC, rotineiramente, assume sua presença em sala de aula, nas instituições de ensino, contribuindo para a formação dos estudantes.

Tabela 15
TIC em sala de aula

TIC em sala de aula	Nº	%
Sempre	18	51
Às vezes	12	34
Nunca	05	15
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 14: TIC em sala de aula



Fonte: O Autor (2019).

5.5.16 Distribuição da amostra utilização de computadores como ferramenta pedagógica.

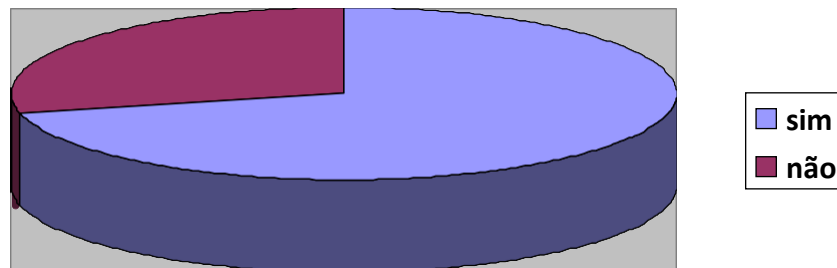
Os computadores são essenciais, nos dias atuais, com a função de contribuir para aprendizagem efetiva do educando e proporciona ao aluno interação, manipulação e construção da aprendizagem.

Tabela 16
Utilização computadores

Utilização computadores	Nº	%
Sim	25	72
Não	10	18
Não sabe	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 15: Utilização computadores



Fonte: O Autor (2019).

5.5.17 Distribuição da amostra recebeu treinamento para usar as TICs, na sala de aula

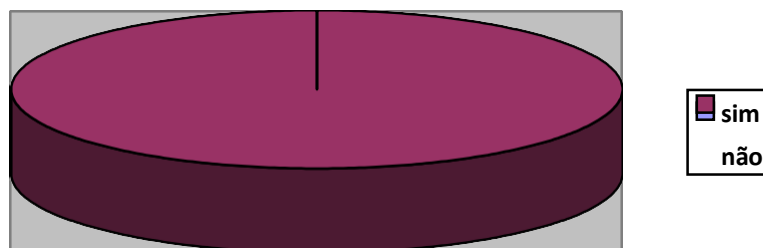
As TICs exercem um papel cada vez mais importante na forma de nos comunicarmos, aprendermos e vivermos. O desafio é treinar os usuários e equipar essas tecnologias efetivamente, de forma a atender aos interesses dos aprendizes e das corporações. Dos inqueridos, ninguém recebeu treinamento prévio.

Tabela 17
Treinamento para usar as TICs

Treinamento para uso das TIC	Nº	%
Sim	00	00
Não	35	100
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 16: Treinamento para usar as TICs



Fonte: O Autor (2019).

5.5.18 Distribuição da amostra dificuldade do uso das TICs em sala de aula

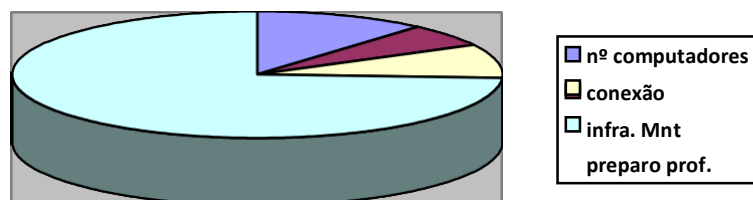
Os principais obstáculos são o precário acesso a equipamentos e a falta de um olhar específico para a tecnologia nas políticas de formação de professores.

Tabela 18
Dificuldade para usar as TICs

Dificuldade para uso das TICs	Nº	%
Nº insuficiente de computadores	04	12
	02	06
Falta conexão internet	03	08
Falta infraestrutura e manutenção	26	74
Falta preparo dos professores		
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 17: Dificuldade para usar as TICs



Fonte: O Autor (2019).

5.5.19 Distribuição da amostra quais TICs são usadas em sala de aula

Relativamente as TICs usadas em sala, é possível notar que o datashow (51%) é bem usado em conjunto com a pendrive (35%) e o computador (51%), ferramentas de trabalho do docente contemporâneo.

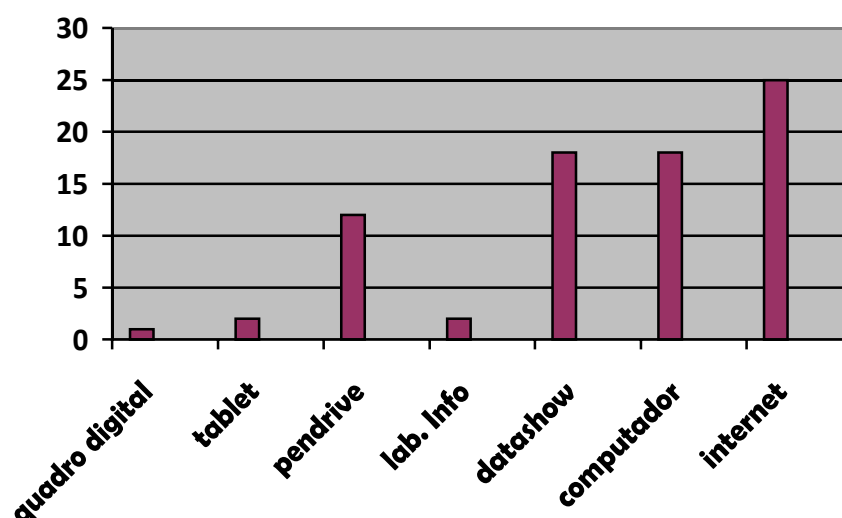
Nesta amostragem, o inquirido pode assinalar mais de uma opção.

Tabela 19
TICs usadas em sala

TICs usadas em sala	Nº	%
Televisão	00	00
Quadro touch screen	01	02
Aparelho de som	00	00
Tablet	02	05
Pendrive	12	35
Aparelho DVD	00	00
Laboratório de informática	02	05
Datashow	18	51
Computador	18	51
Internet	25	71
Smartphone	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 18: TICs usada em sala de aula



Fonte: O Autor (2019).

5.5.20 Distribuição da amostra gestão das TICs para a formação em nível superior, através da EC.

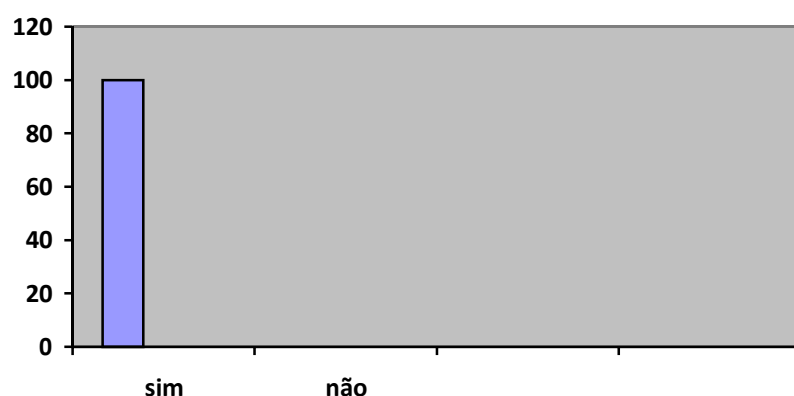
A possibilidade de capacitar o aluno em nível superior, para ocupar posições estratégicas nas empresas, atuando na gestão do patrimônio tecnológico, análise de níveis de serviço, gestão de recursos humanos, além da tomada de decisões envolvendo a tecnologia, contribui para a gestão, formando profissionais aptos a ocuparem cargos gerenciais e estratégicos em qualquer empresa.

Tabela 20
Gestão das TICs para a formação em nível superior

Gestão das TICs	Nº	%
Sim	35	100
Não	00	00
Total	35	100

Fonte: O Autor (2019).

Gráfico 19: Gestão das TICs para a formação em nível superior



Fonte: O Autor (2019).

5.6 Discussão dos resultados

No encadeamento da reflexão teórica e apreciativa a respeito dos dispositivos conceituais e questionamentos relativos ao problema da utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação, que tornam viável a aprendizagem dos alunos, nos cursos de graduação a distância, para o desenvolvimento de carreiras e depois de enunciada a metodologia da pesquisa, apresentam-se neste tópico os resultados obtidos através dos inquéritos por questionário aos funcionários e alunos para uma amostra constituída por 35 elementos (N= 35).

Observou-se que o ensino em nível superior, na modalidade EAD, auxiliou a ascensão profissional dos pesquisados, em suas empresas, através da educação corporativa. Em conjunto com as novas competências e habilidades adquiridas por meio de capacitação, oferecidas pelas organizações.

Quanto ao nível de sintonia dos cursos oferecidos, em relação aos anseios de crescimento profissional, foi notório o sincronismo com os colaboradores para o desenvolvimento de suas carreiras na empresa.

Desta forma, a EAD é uma formidável possibilidade para ter acesso a novos conhecimentos importantes hoje, para a firmção no domínio profissional. Para esse fim, é utilizada com sucesso no Brasil. Além disso, está sedimentada como uma ferramenta poderosa para treinamento de funcionários de empresas e carreiras.

A gestão e emprego das TICs foi fundamental para a melhora na aprendizagem dos alunos na formação em nível superior, através da educação corporativa de grande parte dos inquiridos.

Como agenda de pesquisas futuras sobre o tema sugere-se: construção de ferramentas de medição do impacto dos resultados da EC nos objetivos estratégicos de organizações públicas e privadas; a gestão das TICs no desenvolvimento de carreiras e o mapeamento das competências organizacionais requeridas para a implementação de um processo de educação corporativa pautado na EAD.

CONCLUSÃO

É fato que a EAD tornou mais fácil o ingresso no ensino superior. Todavia, a busca pela melhoria de qualidade dos projetos educativos da EAD, a erradicação do analfabetismo e a inclusão digital é de grande relevância para a garantia de qualidade nos cursos superiores a distância.

Perante a visão realista da educação em nível superior no país, que requer um acréscimo vultoso na quantidade de vagas, a EAD deve ser útil como instrumento no aumento da abrangência dos cursos ministrados pelas instituições de ensino.

Todavia, a interatividade é essencial no processo de ensino-aprendizagem na educação superior assinalada, nota-se que a gestão das TICs veio colaborar não só para a diminuição da “distância” aproximando sobremaneira os docentes dos alunos.

Ademais, o trabalhador do século XXI que anseie uma carreira bem sucedida deve antes de tudo saber planejá-la. Em uma época onde o dinamismo, a troca de informações e o conhecimento são prementes, não se pode ficar estagnado, esperando que a carreira aconteça por ela mesma. Se no passado havia dúvidas sobre a possibilidade de se continuar ativo após os quarenta ou no máximo cinquenta anos, hoje o que se busca é um profissional que saiba aliar experiência aos novos conhecimentos e que esteja atento a utilização das TICs e a necessidade de um processo contínuo de educação, independentemente de sua idade cronológica.

O emprego reclama o cuidado dos profissionais e gestores, essencialmente daqueles que trabalham com gestão de pessoas e são responsáveis por aconselhar o desenvolvimento de carreiras, sobretudo através da EAD. A experiência demonstra que a ascensão profissional requer a busca constante pelo aprendizado, o desenvolvimento de novas competências e habilidades, a superação das barreiras criadas pela idade, e um profundo conhecimento de o que fazer e para onde se quer ir.

Assim, a Educação Corporativa pode ser percebida como um sistema complexo e dinâmico para a promoção do aprendizado vinculado à estratégia organizacional, independente da natureza da organização. Ponderando a abrangência e o alcance que as ações de EC demandam, a EAD tem se prestado

como mecanismo para viabilização dos resultados desse sistema. Assim sendo, buscou-se compreender como acontece a conexão desses dois constructos no âmbito das instituições pesquisadas.

Entretanto, o que é importante na atualidade não é apenas aprender, é fundamental que o contexto pedagógico seja concebido com fundamentação metodológica para os cursos vindouros, com foco nos alunos. O docente doará o melhor empenho reconstrutivo, pois será premente associar os novos conceitos da educação para que as metas das carreiras, em nível superior, sejam alcançadas.

E, analisar as competências e habilidades que os alunos contemplam, no decorrer do uso das Tecnologias da Informação e Comunicação, para o desenvolvimento de carreiras foi fundamental para a compreensão da pesquisa.

As organizações que aplicarem as novas diretrizes para desenvolvimento de seus funcionários têm mais oportunidade de se sobressair nessa chamada “era digital”. Usar a tecnologia como recurso em sala de aula será o diferencial das empresas que procuram melhores resultados na capacitação de seus empregados, pois aqueles que apresentam ótimo desempenho atuam diretamente no resultado final de uma organização.

Por fim, no mundo contemporâneo e em função do seu elevado potencial de engajamento e implicação com um recurso infinito, o conhecimento, e possibilidade de ter vinculados seus resultados de aprendizagem aos saberes estratégicos imperativos para empresa, as organizações que definirem a EAD como recursos de aprendizagem, certamente estarão à frente de seus concorrentes.

BIBLIOGRAFIA

- Abel, A. L., & Li, J. (2012). Exploring the Corporate University Phenomenon: development and implementation of a comprehensive survey. *Human Resource Development Quarterly*, v. 23, n. 1.
- Abbad, G.S., Zerbini T. & Souza D.B.L. (2010). *Panorama das pesquisas em educação a distância no Brasil Estudos de Psicologia*. (pp. 291-298).
- Albanz, E.I. (2003). Gestão do conhecimento através de sistemas de Educação Continuada. In: TERRA, J.C.C. I (org.) *Gestão do conhecimento e E-learning na prática* (pp.123-127). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Alexander, B. (2011). *The new digital storytelling*. São Paulo: Greenwood.
- Alfinito S., Paschoal T., Maduro A. & Abreu, C.B.R. Cantal (Eds.). (2012). *Aplicações e tendências do uso de tecnologias de informação e comunicação na educação superior presencial no Brasil*. (pp. 82-102). Brasília: UNB.
- Alves, L. (2011). Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. *Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância*. v. 10, (pp. 83-92).
- Associação brasileira de educação a distância. (2016). *Censo EaD.BR: Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil 2012*. 1.ed. Curitiba: Ibepex.
- Behr, A. (2014). *Território virtual: A gestão da educação a distância nas perspectivas do tempo espaço e da sociomaterialidade*. 155f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Boltanski, L.; Chiapello, È. (2011). *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris: Gallimard.
- Braga, M. M. (2016). *Ambiente virtual de aprendizagem*. Curitiba: Appris.
- Canário, R. A. (2006). *A escola tem futuro? Das promessas às incertezas*. Porto Alegre: Artmed.
- Carvalho, A. C. M. & Souza, L. P. (1999). Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação. *Prespect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v.4, n.1, (pp.73-83). jan/jun.
- Carvalho, F. C. A. & Ivanoff, G. B. (2010) *Tecnologias que educam: ensinar e aprender com tecnologias da informação e comunicação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Castells, M. (2018) *O Poder da Identidade - era da Informação*. São Paulo: Ed. Paz e Terra.
- Cavalcanti, M. (2018). *Gestão Estratégica de Negócios*. São Paulo: Cengage.
- Cecília, W. B. (2018). *Motivação Nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: o Capital Humano das organizações*. 10ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Cohen, L.; M. L. (2011). *Research methods in education*. Abingdon: Routledge.

Corso, K. B., Freitas, H., & Behr, A. (2013). O contexto do trabalho móvel: Uma discussão à luz do paradigma da ubiquidade. *Revista Administração em Diálogo*. v. 15, n. 2, (pp. 01-25). maio/agosto.

Daft, R. L. (2016). *Administração*. São Paulo: Cengage.

Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, (pp. 84- 102). jan./fév.

Dutra, J. S. (2011). *Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2017). *Gestão de pessoas - realidade atual e desafios futuros*. São Paulo: Atlas.

Eboli, M. (2014). *Educação corporativa: muitos olhares*. São Paulo: Atlas.

Espindola, M. B., Struchiner, M. & Giannella, T.R. (2010). Integração de tecnologias de informação e comunicação no ensino: contribuições dos modelos de difusão e adoção de inovações para o campo da tecnologia educacional. *Revista Latino Americana de Tecnologia Educativa*. (pp. 89-106).

Ferrugini, L. et al. (2013). Gestão das políticas públicas de educação a distância no Brasil: fragilidades e potencialidades. In: *Congresso brasileiro de ensino superior a distância, 10.*, Anais. Belém: USUD.

Fidalgo, Fernando S.R.; Fidalgo, Nara L. Rocha. (2008). Trabalho docente, tecnologias e educação a distância: novos desafios? *Revista Extra-classe*. v. 1, n. 1, (pp. 12-29).

Fialho, F. A. P. et al. (2010). *Gestão do Conhecimento Organizacional*. Florianópolis: UFSC.

Fleury, A. (2010). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.

FLICK, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Fortin, M. F. (2009). *O processo de investigação – da concepção à realização*. Loures: Editora Lusociência.

Funpec. (2019). *Universidade corporativa*. Disponível em: <http://www.funpectreinamentos.com.br/>. Consultado em : 15/07/2019.

Galvão, M. C. A. et al. (2013). Análise da dimensão didático-pedagógica em ambientes virtuais de aprendizagem. *Meta: avaliação*. v.5, n. 13, (pp. 12- 28).

Garbin, T. R. & Dainese, C. A. (2010). *Complexidade da gestão em EAD*. In: Congresso internacional de educação a distância, 16. Foz do Iguaçu: CIAED.

Gatti, B. A. & Barretto, E. S. S. (2011). Professores: aspectos de sua profissionalização, formação e valorização social. *Relatório de Pesquisa*. Brasília: Unesco.

Gauthier, C. (2013). *Por uma teoria da pedagogia: pesquisas contemporâneas sobre o saber docente*. Ijuí: Unijuí.

Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projeto de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Gilberto, I. J. L. (2013). A educação a distância no ensino superior e a lógica das competências. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. v. 6, n. 1. (pp. 273-286).

Gramigna, M. R. (2017). *Gestão por competências*. Rio de Janeiro: Alta Books.

Hack, J. R. (2011). *Introdução à educação a distância*. Florianópolis: LLV/CCE/UFSC.

_____.; Ramos, F.; Santos, A. (2013) Digital Storytelling e formação corporativa: possibilidades para a aprendizagem de adultos. *Comunicação & Educação*, São Paulo, v. 18, n. 1. (pp. 15-23) jan./jun.

Haguenauer, C. J. & Lima, L. G. R. (2019). *Comunicação e interação em ambientes virtuais de aprendizagem*. In: Congresso internacional de educação a distância, Foz do Iguaçu. **Anais...** (pp 11). Foz do Iguaçu: ABED

Iata, C. M. & Zimmer, P. (Orgs.) (2016). *Inovação em rede: como inserir sua empresa no ecossistema de inovação*. (pp. 314). Florianópolis: Tribo da Ilha.

Junior, F.A.C. & Meneses, P. P. M. (2012). *Diagnóstico de competências e expectativas em relação ao Uso das TICs*. Brasília: UNB.

Kearsley G., Moore, M. G. (2013). *Educação a Distância*. Boston: Cengage.

Kenski, V. M. (2018). *Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação*. Campinas: Papirus.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2017). *Metodologia científica*. São Paulo: Gen.

Luperini, R. (2017). *Dinâmicas e jogos na Empresa: método, instrumento e práticas de treinamento*. Petrópolis: Vozes.

Maia, C. & Mattar, J. (2007). *ABC da EaD*. 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Margherita, A. (2011). The stakeholder university as learning model of the extended enterprise. *Journal of Management Development*, v. 30, n. 2, (pp. 175 – 186).

Martins, C. H. A. & Toschi, M. S. (2012). *Gestão na educação a distância*. In: Jornada de Iniciação Científica da UEG-UnUCSEH, Anápolis: UnUCSEH.

Mattar, J. (2010). *Games em educação: como os nativos digitais aprendem*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Meister, J. C. (2005). *Educação corporativa - a gestão do capital intelectual*. Porto

Alegre: Pearson.

MELLO, G. N. (2000). Formação inicial de professores para a educação básica: uma revisão radical. São Paulo Perspec. vol.14 no.1 São Paulo Jan./Mar. 2000. Retirado de: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392000000100012&script=sci_arttext.

MILL, D. et al. (2010). Gestão da educação a distância (EaD): Noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. *Revista Vertentes*. n. 35.

Monteiro, F. R. & Müri, L. V. M. (2014). *Educação corporativa: um estudo exploratório sobre a contribuição da tecnologia na capacitação de pessoas*. 90 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

Moore, M. & Kearsley, G. (2011). *Educação a Distância – Uma visão Integrada*. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning.

Moraes, F. (2010). *Educação para o trabalho versus educação pelo trabalho*. São Paulo: Editora Senac.

Moreira, B. C. et al. (2010). *Gestão acadêmica na Educação a Distância: desafios e práticas*. In: Coloquio internacional sobre gestión universitaria em américa del sur, Mar del Plata: CIGU.

Negócios, E. (2019). *Panorama do Treinamento no Brasil*. (13a ed.). São Paulo: Integração.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2018) *Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.

NÓVOA, A. (2002). *A formação contínua entre a pessoa-professor e a organização escola*. Inovação.

Padoveze, C. L. (2012). *Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação*. 3. Ed. São Paulo: Cengage Learning.

Passerino, L. (2009). Re-pensando a formação de professores: uma experiência na modalidade a distância na disciplina de inclusão e necessidades educacionais especiais. In: Seminário Nacional De Pesquisa Em Educação Especial: *formação de professores em foco*, (pp.1-19). São Paulo: UFES, UFRGS, UFScar.

Pereira, C. A. (2015). Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: Catelli, Armando. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica*. 2. ed. (pp. 35-80). São Paulo: Atlas.

Perez G., M.A. Zilber, C. Coelho, A.M.R. Valentini, S. Lex & Medeiros. A.J. (2012). Tecnologia de informação para apoio ao ensino superior: o uso da ferramenta Moodle por professores de ciências contábeis. *Revista de Contabilidade e Organizações*. (pp. 143-164).

Peters, O. (2012). *A educação a distância em transição*. São Leopoldo: Unisinos.

Ponchirolli, O. (2007). *Capital Humano – Sua importância na gestão estratégica do conhecimento*. Curitiba: Juruá.

Pontes, B. R. (2011). *Administração de Cargos e Salários Carreira e Remuneração*. 15ª ed.

Pontes, E. (2017). *Educação corporativa*. Revista Eadbox. (pp. 35).

Possolli, G. E. (2011). Educação corporativa: Tecnologias da Informação e Comunicação e estratégias de ação. *Revista Intersaberes*, v.6, nº 11.

Quintana, A. C. & Quintana, C. G. (2012). A execução das tarefas virtuais no contexto da educação a distância: um estudo em um curso de graduação em administração. *Revista Gestão Universitária na América Latina*. v. 5, n. 2, (pp. 277-297).

Ribeiro, L. O. M., Timm, M. I. & Zaro, M. A. (2007). Gestão de EAD: A importância da visão sistêmica e da estruturação dos CEADs para escolha de modelos adequados. *Revista Novas Tecnologias na Educação*. v. 5, n. 1.

SÁ, G. M. & Padilha, M. A. S. (2013). Análise de modelos de gestão de educação a distância em universidades públicas do Brasil. In: Congresso brasileiro de ensino superior a distância. Belém: ESUD.

Schultz, T. W. (1973). *O capital humano: investimentos em educação e pesquisa*. Rio de Janeiro: Zahar.

Schuster, M. & Dias, V. (2012). Plano de carreira nos sistemas de gestão público e privado: uma discussão a luz das teorias motivacionais. *Revista de Administração Imed. Passo Fundo*, v. 2, n. 1. (pp. 1–17).

Silva, M. (2018). *Educação online*. Curitiba: Loyola.

SOUZA, N. C. A. (2014). *As ações do PIBID Pedagogia e suas relações com o preparo prático para a docência nos anos iniciais do ensino fundamental*. 153f. Dissertação (Mestrado em Educação Escolar) - Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara.

Starec, C. (2011). *Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva*. Rio de Janeiro: Saraiva.

Steinberger, M. (2013). *Território, Estado e políticas públicas espaciais*. Brasília: Ler.

Stewart, T. & Ruckdeschel, C. (1968). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. v. Performance Improvement 37, n. (pp. 56-59).

Silveira, M. A. (2011) *Gestão estratégica para a sustentabilidade organizacional: Capital Humano e os processos de inovação e aprendizagem*. Campinas: CTI.

Tarapanoff, K. (Org.). (2011). *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Curitiba: Ibpex.

Tardif, M. & Lessard, C. (2013). *Trabalho Docente: elementos para uma teoria da docência como profissão de interações humanas*. Petrópolis: Vozes.

Tavares, V. L., Gonçalves, A. L. (2012). *Gestão da EAD no Brasil: desafio ou*

oportunidade? In: Simposio internacional de educação a distância. São Carlos: SIED.

Vani, M. K. (2017). *Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância*. Campinas: Papirus.

ANEXO A

Questionário

Meu nome é Luiz Carlos e sou aluno do Instituto Superior de Gestão (ISG), com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Potencial Humano.

Este questionário é parte integrante de uma pesquisa científica, que se destina a fornecer informações importantes sobre a Educação a Distância e a gestão das Tecnologias da Informação e Comunicação, utilizadas no ensino superior, para o desenvolvimento de carreiras nas empresas.

É apropriado que responda com absoluto rigor e lisura, pois desse modo é possível identificar resultados verdadeiros a respeito do tema em pauta. Entretanto, não existe resposta certa ou errada no que diz respeito a qualquer um dos itens, e é requerida apenas a sua opinião autêntica. O tempo adequado para preenchimento poderá ser de até 15 minutos.

Este questionário é de caráter essencialmente acadêmico e confidencial. O tratamento dos dados será realizado de uma forma integral, e não será submetido à análise particularizada. O anonimato do respondente será garantizado pelo pesquisador, que adotará as ações necessárias para esse fim.

Agradecemos desde já a sua valiosa colaboração. Muito Obrigado!

Luiz Carlos de Oliveira

Pesquisador responsável

E-mail: bruxo55@hotmail.com

QUESTIONÁRIO

CONHECENDO VOCÊ E AS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

1 - Em qual nível hierárquico dentro da organização você exerce suas atividades?

- ☐ estratégico
- ☐ tático
- ☐ operacional

2 - Você trabalha em sua empresa a quanto tempo?

- ☐ até 2 anos
- ☐ entre 2 e 4 anos
- ☐ entre 4 e 6 anos
- ☐ entre 6 e 8 anos
- ☐ acima de 8 anos

3 - Quantos treinamentos ou capacitações para o desenvolvimento de sua carreira você participou na organização?

- ☐ até 5
- ☐ entre 5 e 10
- ☐ entre 10 e 20
- ☐ entre 20 e 30

4 - Quais modalidades de desenvolvimento de carreira são ofertadas pela organização?

- ☐ curso de curto duração (4h/10h/20h)
- ☐ capacitação
- ☐ cursos de nível superior
- ☐ pós-graduação
- ☐ mestrado
- ☐ doutorado

5 - Quais áreas temáticas são ofertadas pela corporação?

- ☐ gestão de pessoas
- ☐ identificação e implantação de rotinas
- ☐ ensino superior
- ☐ gestão de carreiras
- ☐ como falar bem em público
- ☐ excel avançado
- ☐ ms project
- ☐ gerenciamento de processos

6 - Ascendeu profissionalmente, desde a implantação na organização da plataforma EAD e a educação corporativa?

- ☐ sim ☐ não

7 - As novas habilidades adquiridas por meio do que foi ofertado para a sua capacitação, pela sua organização, via EAD, foram determinantes para o desenvolvimento de sua carreira?

☐ sim ☐ não

8 - Os cursos de nível superior, promovidos pela empresa estão em sintonia com os anseios de seu crescimento profissional?

☐ sim ☐ não

9 - Apesar do grande investimento, as organizações perceberam que ao incentivar e motivar seus colaboradores, para que desenvolvam suas competências, trazendo resultados e buscando um crescimento pessoal, conseguem alcançar a vantagem competitiva. Na sua carreira profissional, você foi preterido em promoções na hierarquia da empresa, por não possuir graduação superior? Exemplifique:

☐ sim ☐ não

10 - Na sua opinião, considerando a importância da educação a distância e da educação corporativa, esta pode ser entendida como uma entidade educacional que funciona como ferramenta estratégica para ajudar a organização a cumprir sua missão?

☐ sim ☐ não

11 - Em uma escala de 0 a 05; onde (0 - difícil e 05 - fácil) qual o nível de aptidão, que você julga possuir, para utilizar as tecnologias da informação e comunicação utilizados pela sua empresa?

12 - Quais as principais dificuldades encontradas, no momento em que sua organização implementou o processo de desenvolvimento de carreiras, por meio da EAD, através da gestão das Tecnologias da Informação e Comunicação?

13 - Indique as estratégias utilizadas por você, para superar os possíveis problemas encontrados, na execução das atividades previstas no Ambiente Virtual de Aprendizagem, durante seus estudos?

14 - Em uma escala de 0 - 05; onde (0 - difícil e 05 - fácil) qual sua avaliação sobre a plataforma EAD usada pela sua organização, nos cursos de graduação superior?

☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15 - Nas atividades em sala de aula as tecnologias de informação e comunicação estão presentes?

☐ sempre ☐ às vezes ☐ nunca

16 - A utilização dos computadores como ferramenta pedagógica está integrada ao Plano de Ensino da sua instituição de ensino?

☐ sim ☐ não ☐ não sabe

17 - Você recebeu algum treinamento para utilizar as tecnologias no contexto da sala de aula, seja na formação inicial e / ou continuada no ensino superior?

☐ sim ☐ não

18 - Para você o que dificulta o uso das TICs no contexto da sala de aula?

- ☐ Número insuficiente de computadores
- ☐ Falta de conexão com a internet
- ☐ Falta de infraestrutura e manutenção dos equipamentos
- ☐ Falta de preparo dos professores para uso das TICs

19 - Quais as Tecnologias da Informação e Comunicação são utilizadas nas aulas pelos docentes?

- ☐ Televisão ☐ Quadro digital touch screen
- ☐ Aparelho de som ☐ tablets
- ☐ pendrive ☐ Aparelho de DVD
- ☐ Laboratório de Informática ☐ Datashow
- ☐ Computador ☐ Internet
- ☐ smartphones

20 - A gestão das TICs foram essenciais para a sua formação, em nível superior, através da educação corporativa?

☐ sim ☐ não

Obrigado pela colaboração!